

Technická univerzita v Liberci

FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ



B A K A L Á Ř S K Á P R Á C E

2012

Ing. Iva Šírová

FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ

Katedra: Pedagogiky a psychologie
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Učitelství odborných předmětů

**Analýza výroční zprávy střední školy z pohledu
autoevaluace**

**Analysis Of Annual Reports From The Perspective
Of High School Self-evaluation**

Bakalářská práce: 09-FP-KPP-23

Autor: Ing. Iva Šírová

Podpis

Vedoucí práce: Mgr. et. Bc. Petr Mikoška

Počet

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
66	0	4	2	19	4

V Liberci dne: 23. dubna 2012

Čestné prohlášení

Název práce: Analýza výroční zprávy střední školy z pohledu autoevaluace

Jméno a příjmení autora: Ing. Iva Šírová

Osobní číslo: P09001301

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má bakalářská práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložil/a elektronickou verzi mé bakalářské práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedl/a jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 23. dubna 2012

.....
Ing. Iva Šírová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Mgr. et Bc. Petru Mikoškovi za jeho cenné rady a připomínky, které mi v průběhu celé práce a při úpravě textu poskytl. Dále bych ráda poděkovala doc. PaedDr. Petru Urbánkovi, Dr. za jeho odborné konzultace potřebné pro vypracování práce. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu během mého studia.

Anotace

Téma této bakalářské práce je „Analýza výroční zprávy střední školy z pohledu autoevaluace“. Hlavním cílem je analyzovat autoevaluační zprávu střední školy a následně zjištění možností jak zlepšit tuto zprávu.

Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. Zaměřena je na objasnění základních pojmů, postavení autoevaluace ve školní praxi a uvádí možnosti využití evaluačních nástrojů a metod, které se používají na středních školách. Také se věnuje základní legislativě autoevaluace a následnému zpracování autoevaluační zprávy. Stěžejní čtvrtá kapitola rozebírá jednotlivé autoevaluační zprávy střední školy a zjišťuje její vypovídající hodnotu pro veřejnost.

Klíčová slova

Autoevaluační zpráva, střední škola, evaluační nástroje, analýza, výhody a nevýhody autoevaluace, evaluační metody, legislativa autoevaluace

Annotation

The theme of this bachelor work is "Analysis of annual reports from the perspective of high school self-evaluation". The main objective is to analyze the self-evaluation report of the high school and then finding possibilities how improve this reports.

The theoretical part is divided into three parts. It focuses on the clarification of basic terms, the role of self-evaluation in school practice and identifies the possibility of using evaluation instruments and methods which are used in high schools. It also deals with the basic legislative self-evaluation and the subsequent processing of self-evaluation report. The central fourth part analyzes individual self-evaluation report identifies high school and its predictive value for the public.

Key Words

Self-evaluation report, high school, evaluation tools, analysis, advantages and disadvantages of self-evaluation, evaluation methods, legislation self-evaluation

Obsah

Seznam použitých zkratk	11
Seznam tabulek	12
Seznam obrázků	13
Úvod	14
1. Evaluace a autoevaluace škol	16
1.1 Základní pojmy	16
1.2 Vztah pojmů evaluace a hodnocení	17
1.3 Druhy evaluace	18
1.3.1 Z hlediska hodnotitele	18
1.3.2 Z hlediska účelu	19
1.3.3 Z hlediska interpretace výsledků.....	19
1.3.4 Z hlediska období, ve kterém evaluace probíhá.....	20
1.4 Úrovně evaluačních procesů.....	20
2. Vývoj autoevaluace v českém školství	22
2.1 Legislativa autoevaluace.....	22
2.2 Proč provádět autoevaluaci školy	24
2.3 Výhody a nevýhody autoevaluačního procesu	26
2.3.1 Nejčastější rizika a úskalí autoevaluace.....	27
2.4 Etické aspekty autoevaluačního procesu	29
2.5 Autoevaluace ve vybraných školských systémech	30
3. Autoevaluační proces a metody autoevaluace	31
3.1 Autoevaluační proces	31
3.2 Metody autoevaluace	34
3.2.1 Dotazování	35
3.2.2 Pozorování	36
3.2.3 Stanovení priorit.....	37
3.2.4 Sběr dat	37
3.2.5 Diskuse.....	38
3.2.6 Měření	38
3.2.7 SWOT analýza	39

3.3	Zásady, které je třeba v procesu autoevaluace respektovat	40
3.4	Autoevaluační zpráva	40
4.	Analýza autoevaluační zprávy SŠ	43
4.1	Cíl analýzy	43
4.2	Výběr škol k analýze	44
4.3	Analýza školy A	44
4.3.1	Charakteristika školy	44
4.3.2	Vize školy	45
4.3.3	Shrnutí dosavadní autoevaluace.....	47
4.3.4	Využití SWOT analýzy	49
4.3.5	Plánování a organizační zajištění autoevaluace na další období	50
4.4	Analýza školy B.....	51
4.4.1	Charakteristika školy	52
4.4.2	Vize školy	53
4.4.3	Shrnutí dosavadní autoevaluace.....	55
4.4.4	Využití SWOT analýzy	57
4.4.5	Plánování a organizační zajištění autoevaluace na další období	58
	Závěr.....	62
	Seznam použité literatury	64
	Seznam příloh	67
Příloha 1	Ukázka dotazníku vlastního hodnocení školy.....	I
Příloha 2	Ukázka doporučeného konceptu zhotovení AE zprávy	III
Příloha 3	Autoevaluační zpráva školy A.....	V
Příloha 4	Autoevaluační zpráva školy B.....	VI

Seznam použitých zkratek

AE	autoevaluace
ČSN	Česká státní norma
ČŠI	Česká školní inspekce
ESSE	Effective School Self-Evaluation (efektivní sebehodnocení)
IQ	Intelligenční kvocient
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro normalizaci)
PISA	Programme for International Student Assessment (program pro mezinárodní hodnocení studentů)
SRPŠ	sdružení rodičů a přátel školy
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled hlavních užitých nástrojů AE školy A	48
Tabulka 2: Přehled hlavních užitých nástrojů AE školy B	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma důležitosti evaluačních nástrojů	25
Obrázek 2: Fáze realizačního procesu	33
Obrázek 3: Přehled metod autoevaluace	35
Obrázek 4: Schéma pozice autoevaluační zprávy	41

Úvod

Vzdělávání je velmi složitý proces, jehož kvalita se měří velmi obtížně. Evaluace kvality školy se v současné době v České republice uskutečňuje vlastním hodnocením a hodnocením Českou školní inspekcí. Tato bakalářská práce se zaměřuje na první zmiňovanou oblast, kterou je vlastní hodnocení, neboli autoevaluace školy.

Školy ke svému vlastnímu hodnocení zaujímají různé přístupy. Některé ho chápou jako nutnost v době, kdy se nároky na vzdělávání neustále zvyšují a uvědomují si, že nástroje kvality již nejsou pouze doménou komerčních firem. Uvědomují si změnu postojů společnosti k vzdělávacím institucím. Rodiče i žáci začínají ke školám přistupovat jako k organizacím, které jim poskytují služby. Čím dál více si uvědomují svou roli zákazníků a stojí o kvalitní služby. Mají možnost i mezi školami vybírat a tím i ve školství vzniká konkurence. Když se k tomu přidá nepříznivý demografický vývoj a touha po uspokojení z vlastní práce, vznikne z toho velká motivace pro zlepšování a zkvalitňování služeb.

A právě dobře vykonané vlastní hodnocení je nejlepším odrazovým můstkem pro zvyšování kvality. Některé školy si však ještě vlastní systém v tomto procesu nevytvořily a jejich postoj může být i negativní s obavami ze zneužití zjištěných problémových míst ze strany externích hodnotitelů, zřizovatelů či veřejnosti.

Cílem této práce je podat ucelený přehled o vlastním hodnocení školy, zaměřit se na vyhotovování autoevaluačních zpráv a na to, jak se školám daří naplňovat vlastní hodnocení.

Tato práce je rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje tři kapitoly, ve kterých se budeme snažit seznámit s průběhem autoevaluace a vytvořením autoevaluační zprávy.

V první kapitole vymezíme základní pojmy, které se s autoevaluací a autoevaluační zprávou pojí a také rozdělíme základní druhy autoevaluace, protože na hodnocení školy se můžeme dívat z mnoha hledisek, například z hlediska hodnotitele, z hlediska účelu a dalších.

Ve druhé kapitole se pokusíme popsat vývoj autoevaluace v českém školství. Hlavně se v této části zaměříme na legislativu autoevaluace a také na to, proč vlastně vůbec vlastní hodnocení provádět a jaký má smysl. A nahlédneme do autoevaluace v jiných školských systémech.

V následující kapitole tedy, již ve třetí, popíšeme autoevaluační proces a jeho metody. Metod autoevaluace je velké množství a každá škola si může vybrat, které ve svém vlastním hodnocení bude používat a které jí budou vyhovovat nejvíce. Ukážeme si nejčastěji používané metody, mezi které můžeme zařadit dotazování, pozorování, měření nebo SWOT analýzu. A také popíšeme, jak by mohla vypadat autoevaluační zpráva, která nemá pevně stanovená pravidla, ale je důležité dodržovat určitý postup při jejím sestavování.

Ve čtvrté kapitole, která je stěžejní částí této práce se zaměříme na analýzu autoevaluační zprávy vybrané střední školy. V této části rozebereme podle několika hledisek autoevaluační zprávu a pokusíme se najít možná řešení nedostatků jednotlivých částí rozebíraných autoevaluačních zpráv.

1. Evaluace a autoevaluace škol

Škola je společenská instituce, mezi jejíž funkce patří poskytování vzdělání žákům příslušných věkových skupin. Pojetí a funkce školy se mění spolu se změnami společenských potřeb. Evaluace je důsledkem autonomie školy, která sama odpovídá za to, jak se v ní učí, vychovává, působí na žáky.

Evaluace škol je jednou z částí celkové pedagogické evaluace. „*Jedná se o hodnocení výsledků a fungování jednotlivých škol na základě přesných ukazatelů a procedur monitorování.*“¹

1.1 Základní pojmy

Vlastní hodnocení školy – je termín použitý ve školském zákoně 561/2004 Sb., v navazující vyhlášce č. 15/2005 Sb. A v její pozdější úpravě č. 225/2009 Sb.. Školský zákon vymezuje obsah tohoto termínu v §12 druhém odstavci takto: *Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí. Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem rámcovou strukturu, pravidla a termíny vlastního hodnocení školy.*²

Je překvapivé, že pojmenování tohoto procesu, ve kterém se školy ohlíží za svou činností a mapují svoji situaci, není jednotné ani v rámci kurikulárních dokumentů. V Národním programu rozvoje vzdělávání v České republice z roku 2001 (Bílé knize) je použit termín „vnitřní evaluace“. Rámcový vzdělávací program uvádí pojem „autoevaluace“.

Evaluace – vychází z anglického názvu evaluation, což znamená určení hodnoty. Evaluace je proces, kdy jsou informace systematicky shromažďovány a z nich je provedena analýza podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování.

¹PRŮCHA, Jan. Pedagogická evaluace. 1. vyd. Brno: MU CDV, 1996, 166 s. ISBN 80-210-1333-8

²Zákon číslo 561/2004 Sb., O předškolním, základním, středním, vyšším, odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz>>. [on-line]

Tímto termínem rozumíme hodnocení jak jednotlivých žáků, tak i hodnocení jednotlivých škol a jejich různých druhů a typů, regionů i celého vzdělávacího systému. Zahrnuje v sobě monitorování, systematické sledování stavu vzdělávacího systému a získávání informací.

Autoevaluace – výstižně shrnuje pojem autoevaluace ve své knize Jana Vašátková, která říká, že autoevaluace je „proces prováděný školou, při kterém zaměstnanci systematicky sbírají a analyzují průkazný materiál, včetně zpětné vazby od řady parametrů, a využívají ho k posouzení a vyhodnocení aspektů činnosti školy s dohodnutými standardy; z tohoto procesu by měly pramenit výstupy, které pomohou škole efektivně zaměřit plánování svých iniciativ na zlepšování školy.“³

Hodnocení – tento pojem bývá častěji užíván v širších kontextech běžné školní praxe. konkrétně v oblasti školství se většinou nehovoří o evaluaci školy, ale o hodnocení učebních výsledků žáků nebo žákova výkonu. Může se tedy říci, že v sobě neskrývá až tak velký důraz na soustavnost a systematičnost jako označení evaluace.

1.2 Vztah pojmů evaluace a hodnocení

Pojmy evaluace a hodnocení existují v české terminologii vedle sebe, přesto jejich užívání v minulosti způsobovalo odborníkům jisté potíže. Setkáváme se s názorem, že jde v podstatě o synonyma. Z procesu evaluace se pak stává něco jako řízené hodnocení, pro které je typické vytváření časových plánů a z českého pojmu hodnocení pouze automatické přisuzování vlastností daným jevům bez jakékoliv podrobnější analýzy. Na straně druhé je termín hodnocení považován za obecnější a tím i více rozšířenější než vědecký pojem evaluace.

Obecně platí, že pojmy evaluace a hodnocení mohou být významově odlišné spíše z hlediska teoretického, neboť v praxi mohou mít tyto procesy různé vlastnosti a různou podobu, a tudíž se stává velmi obtížné rozpoznat příslušné odlišnosti.

³ VAŠTÁTKOVÁ, Jana. Úvod do autoevaluace školy. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 14 s. ISBN 80-244-1422-8

1.3 Druhy evaluace

Na evaluaci se můžeme dívat z více stran. Z hlediska hodnotitele dělíme evaluaci na externí a interní, z hlediska účelu na evaluaci sumativní a formativní a z hlediska interpretace výsledků na normativní a kriteriální.

1.3.1 Z hlediska hodnotitele

1) Externí evaluace (vnější)

Jedná se o druh, kdy evaluaci provádí orgán nebo složky, které nejsou přímo zúčastněny ve vnitřním dění školy, nepodílí se na jejím životě a jejich zájem je jednostranný a dočasný. Takovým orgánem či složkou může být v našem případě Česká školní inspekce (ČŠI), zřizovatel, různé typy agentur, výzkumné pracoviště a další instituce.

Hlavním smyslem externí evaluace je zachování kvality škol a efektivní využití dodávaných zdrojů. Výzkumní pracovníci se pomocí všech dostupných prostředků snaží dosáhnout stanovených cílů a zároveň vyvarovat se prohlubování rozdílů mezi jednotlivými školami. Význam externí evaluace spočívá také v tom, že činí školu odpovědnou za svou činnost veřejnosti.

Externí evaluace má několik velkých kladů, mezi největší pravděpodobně patří to, že jde o velmi objektivní metodu zkoumání, neboť je u ní téměř vyloučena předpojatost či alibismus. Zprávy kontrolních a hodnotících orgánů obsahující výsledky externí evaluace mohou sloužit jako důvěryhodné rešerše informující o kvalitě jednotlivých školských zařízení.

2) Interní evaluace (vnitřní, auto)

Na tento způsob evaluace je zaměřena tato práce. Jedná se o vlastní proces školy, který provádí její zaměstnanci. V procesu interní evaluace jsou cíle a kritéria hodnocení stanovena školou. Ta si sama volí metody i postupy vlastní evaluace. Výhodou je systematické a soustavné hodnocení. Nevýhodou tohoto způsobu evaluace je neschopnost nadhledu hodnotitelů, kteří jsou ovlivněni osobními vztahy k hodnocené škole.

V současné legislativě je uvedeno, že interní evaluace se stává jedním z výchozích podkladů pro externí evaluaci České školní inspekce.⁴ Z toho vyplývá, jak důležitá je spolupráce externí a interní evaluace pro smysluplné zkvalitňování škol.

1.3.2 Z hlediska účelu

1) Formativní evaluace

Je okamžitá, průběžná, realizuje se během akce. Přispívá ke zlepšení akce, programu, k efektivnější práci personálu. V průběhu akce, na základě výsledků, má organizace šanci změnit probíhající akci, aktuálně reagovat. Využívá se stádium implementace.

2) Sumativní evaluace

Je přesným opakem formativní evaluace. Probíhá po skončení akce. Jejím úkolem je popsat, zda daná akce byla efektivní, zda je vhodné v ní pokračovat. Účelem je zachytit konečný stav výsledků. Tyto výsledky slouží k určení hodnoty nebo přednosti akce, opatření nebo postupu. Zjednodušeně řečeno, formativní evaluace se dívá dopředu, sumativní evaluace se dívá zpětně.

1.3.3 Z hlediska interpretace výsledků

1) Normativní evaluace

Jedná se o takový druh evaluace, u které se dají výsledky srovnávat s výsledky jiných subjektů. Pojem normativní nesouvisí s pojmem norma jako standard (např. ČSN - česká státní norma), ale je odvozen od tzv. normálního rozložení populace. To bývá nejčastěji znázorněno tzv. Gaussovou křivkou, která má tvar podobný obrysu klobouku – buřinky. Podle této křivky lze do jisté míry předpokládat výskyt jevů v populaci, např. míru inteligence. Malé množství (levý okraj buřinky) představuje skupinu jedinců s mimořádně

⁴ Výroční zpráva ČŠI < <http://www.csicr.cz/cz/dokumenty/vyrocní-zpravy> > [cit. 2012-21-1]

vysokým IQ a na druhé straně podobně malé množství je jedinců s mimořádně nízkým IQ. Většinu vytváří oblouk průměrných. Předpokládáme-li, že každá školní třída do jisté míry kopíruje tzv. normální rozdělení, lze v případě důsledného normativního hodnocení u třiceti žáků ve třídě očekávat 2 jedničky, 10 dvojek, 6 trojek, 10 čtyřek, 2 pětky.⁵

2) Kriteriaální evaluace

Jedná se o takový typ evaluace, kdy je hodnocení prováděno v souladu s předem dohodnutými pravidly. Například předem stanovený počet bodů, kterého musí zkoušený dosáhnout, aby byla zkouška úspěšná.

1.3.4 Z hlediska období, ve kterém evaluace probíhá

1) Vstupní evaluace

Je evaluací, která se provádí na začátku období, např. na začátku školního roku.

2) Výstupní evaluace

Je opakem předchozí vstupní evaluace. Provádí se tedy na konci daného období.

1.4 Úrovně evaluačních procesů

Evaluace v souvislosti se školou probíhá na několika úrovních: mezinárodní, národní, meziúroveň a mikroúroveň.

a) Mezinárodní

Jedná se o mezinárodní programy, které hodnotí vzdělávání v různých zemích. Například jde o program pro mezinárodní hodnocení studentů PISA. Jde zde o monitorování výstupů

⁵ STARÝ, Karel. Autoevaluace škol. NUOV [online]. s. 17 [cit. 2012-01-21]. Dostupné z: WWW: <http://www.kvalita1.nuov.cz/data/4501_Autoevaluaceskoly.pdf>

vzdělávacích systémů na základě srovnaných vědomostí, a to ve třech oblastech (čtenářská gramotnost, matematická gramotnost a přírodovědecká gramotnost).

b) Národní

V tomto případě se zjišťují informace o celém školském systému v dané zemi. Soustředíme se na funkčnost a účelnost systému. V České republice tuto činnost vykonává Česká školní inspekce a Ústav pro informace ve vzdělání.

c) Meziúroveň

V této evaluační úrovni jde o hodnocení jednotlivých škol. Zahrnuje evaluaci školy, a to jak externí, tak i interní, to znamená, že evaluační procesy může řídit zřizovatel, kraj i škola samotná. Cílem je sledovat, jakými způsoby škola dosahuje stanovené cíle a zda se dobře vyrovnává s nepříznivými podmínkami.

d) Mikroúroveň

V tomto bodě může být objektem zkoumání jedna třída, nebo průběh vyučování. Zjištěné informace mohou být doplněny názory a postřehy učitelů, ale i žáků.

2. Vývoj autoevaluace v českém školství

Zajištění kvality ve vzdělávání se stalo velmi diskutovaným tématem. Odborníci hledají způsoby, jak zvýšit a udržet kvalitu všech škol. A právě jedním z nástrojů, který by měl tuto oblast vylepšit a přiznat školám zodpovědnost za úroveň své práce, je proces vlastního hodnocení školy.

2.1 Legislativa autoevaluace

Mezi hlavní strategické linie rozvoje vzdělávání v ČR mimo jiné patří monitorování a hodnocení kvality a efektivity vzdělávání.

Vnější evaluace školy (Českou školní inspekcí a dalšími institucemi) je doplněna vnitřní evaluací školy, která po určitý čas byla dána Zákonem č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen Školský zákon). Smyslem vytvářeného komplexního systému evaluace vzdělávání je zpětná kontrola postupně zaváděné kurikulární reformy s cílem zvýšit kvalitu a efektivitu vzdělávání tak, aby každý jedinec, který je součástí systému, mohl co nejvíce rozvinout svůj potenciál.

Výsledky vzdělávání a výchovy, klimatu školy a školního zázemí je nutno hodnotit nejen z hlediska plnění samotného vzdělávacího programu, ale rovněž z hlediska potřeb a očekávání účastníků. Mezi účastníky vzdělávání řadíme žáky, rodiče, zřizovatele, zaměstnance, partnery apod.

Způsob hodnocení školy vymezuje Školský zákon, který v § 12 – Hodnocení škol, školských zařízení a vzdělávací soustavy říká⁶:

- Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.

⁶ Zákon číslo 561/2004 Sb., O předškolním, základním, středním, vyšším, odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz>>. [on-line]

- Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí. Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem rámcovou strukturu, pravidla a termíny vlastního hodnocení školy.
- Hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních provádí Česká školní inspekce.
- Hodnocení vzdělávací soustavy v kraji provádí krajský úřad ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v kraji. Hodnocení vzdělávací soustavy České republiky provádí ministerstvo ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky a Česká školní inspekce ve své výroční zprávě.
- Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.

Dalším právním podkladem, který upravuje autoevaluaci školy je Vyhláška č. 15/2005 Sb. Ta předepisuje náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

§ 8 odst. 1 stanoví, na co je vlastní hodnocení školy zaměřeno. V § 8 odst. 2 jsou vyjmenovány hlavní oblasti vlastního hodnocení školy. Jsou to⁷:

- podmínky ke vzdělávání,
- průběh vzdělávání,
- podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob ve vzdělávání,
- výsledky vzdělávání žáků a studentů,

⁷ Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a dalšího hodnocení školy. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz>>. [on-line]

- řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků,
- úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.

§ 9 výše uvedené vyhlášky stanovuje pravidla a termíny vlastního hodnocení školy.

- Minimálně jednou za tři roky je škola povinna provést vlastní hodnocení školy.
- Škola musí zhodnotit svou činnost, pojmenovat stávající stav, najít rezervy, nasměrovat školu do budoucnosti.

Ve vyhlášce jsou oblasti formulovány obecně, škola může postavit evaluaci školy dle vlastních potřeb a podmínek. Může tyto oblasti jinak pojmenovat, více specifikovat. Při vytváření zprávy o vlastním hodnocení škola vyhodnocuje všechna zjištění za dané tříleté období a stanovuje nové priority pro období následující. Termín tří let se tedy vztahuje především k vypracování hodnotící zprávy.

2.2 Proč provádět autoevaluaci školy

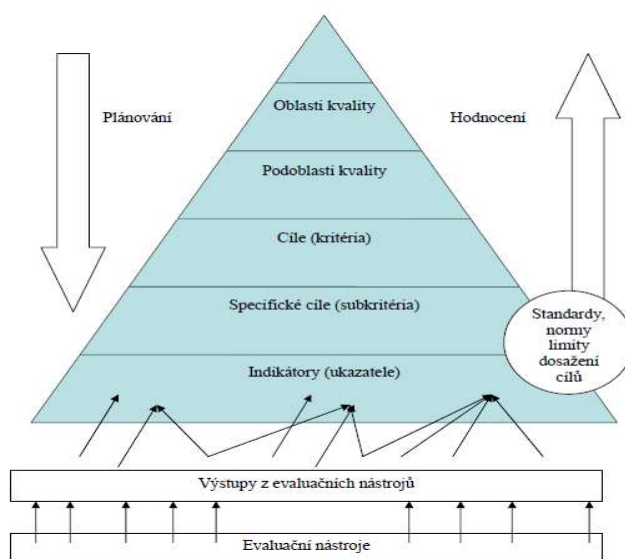
Autoevaluace není úplně novou oblastí. O kvalitní vzdělávání usilovali dobří učitelé a vychovatelé vždy. „*To, co můžeme dělat ještě lépe, je, že z řízení kvality uděláme systém*“.⁸

V zahraničí se systémy sebehodnocení škol výrazně rozšiřují a vývoj českého školství v posledních letech ukazuje, že je nutné přistoupit k této praxi i v České republice. Tento systém je hybnou silou, která udržuje a zlepšuje kvalitu školy za pomoci využívání především vnitřních zdrojů a rezerv. Je to proces, který umožňuje školám převzít odpovědnost za svou

⁸ DOUBKOVÁ, ALENA A KAREL TOMEK. AUTOEVALUACE: VÝBĚR PŘÍSPĚVKŮ [ONLINE]. 1. VYD. PRAHA: VÝZKUMNÝ ÚSTAV PEDAGOGICKÝ V PRAZE, 2007, 108 S. [CIT. 2012-01-22]. ISBN 978-80-87000-16-8. DOSTUPNÉ Z WWW: <[HTTP://RVP.CZ/INFORMACE/WP-CONTENT/UPLOADS/2009/09/01769.PDF](http://RVP.CZ/INFORMACE/WP-CONTENT/UPLOADS/2009/09/01769.PDF)>

činnost a svůj vývoj. Pro dobré školy je autoevaluace příležitostí, jak to, že jsou opravdu dobré, mohou dokázat.

Dále je zdrojem dostatku kvalitních informací, které každý vedoucí pracovník školy denně potřebuje pro svá důležitá rozhodnutí. Vedení školy získává v tomto procesu spolehlivou zpětnou vazbu a má možnost reagovat na vše, co není v pořádku, dříve, než bude pozdě. Dalším pozitivem je, že dobře prováděný proces autoevaluace zapojuje všechny zaangażované osoby do školního života a je příležitostí pro pozitivní změny, rozvoj učitelů



a pro získávání uspokojení z vlastní práce.

Z ekonomického pohledu je autoevaluace podstatně levnější a efektivnější než externí evaluace.

Zdroj: www.nuov.cz – studijní text „Koordinátor autoevaluace“

V modelu je naznačena důležitá role evaluačních nástrojů jako prostředků sběru relevantních informací. Z jednotlivých výstupů získaných prostřednictvím evaluačních nástrojů musí být vytvořeny indikátory, jakožto ukazatele dosažení stanovených cílů. Standardy zde hrají úlohu specifikace či operacionalizace cílů na úrovni indikátorů, jsou významným nástrojem mezi monitoringem stavu a posouzením jeho kvalitativní úrovně. Ze standardů by mělo vyplývat, jaké hodnoty indikátorů budou znamenat dosažení cíle a jaké hodnoty nikoliv. Uvažování ve směru od špičky pyramidy směrem dolů se realizuje při plánování procesů zvyšování kvality a možnostech vyhodnocení stanovených cílů. Směr od základny pyramidy

směrem ke špičce se realizuje při vlastních procesech evaluace. Soustavné zvyšování kvality je možné tehdy, pokud budou oba procesy – plánování i vyhodnocení – navzájem logicky propojeny skrze model kvality.⁹

2.3 Výhody a nevýhody autoevaluačního procesu

Každý vědecký výzkum či objev s sebou přináší řadu výhod, ale na druhou stranu i úskalí. Nejdůležitějším bodem na cestě k úspěšnému sebehodnocení školy je pochopit „proč“ a „jak“. V českém školském systému tvoří základnu autoevaluačních procesů kurikulární dokumenty jako Rámcový vzdělávací program. Dále pak Školní vzdělávací program a některé vyhlášky ministerstva školství včetně školského zákona.

Co si vlastně máme přestavit pod pojmem sebehodnocení školy a co jeho provádění obnáší? Provádět autoevaluační činnosti a procesy pro školu znamená převzít veškerou odpovědnost za svou činnost, tedy i za veškeré zjištěné negativní či naopak pozitivní aspekty s ní spojené. Sebehodnocení se rovněž aktivně podílí na zvyšování autonomie škol, neboť je pouze na škole, aby pomocí příslušných metod odhalila svoje nedostatky, které pak bez vnější intervence eliminuje a následně likviduje.

Při podrobnější analýze je zřejmé, že proces sebehodnocení nemusí být užitečný pouze pro dané školské zařízení, nýbrž i pro pedagogické pracovníky. Sebehodnocení je vlastně systematickým procesem hledání odpovědí na otázky. Umožňuje zlepšovat komunikaci, navazovat kontakty a možnost zdravé rivality mezi názory jednotlivých pedagogických pracovníků. Autoevaluační procesy jsou hnacím motorem změn, pomáhají institucím vybírat účinné mechanismy schopné rychlé změny. Úspěšná změna znamená pro školu zvýšení prestiže, protože lepších výsledků dosáhne škola jen díky vlastnímu vynaloženému úsilí, tudíž zároveň poukazuje i na svou konkurenceschopnost na současném trhu.

⁹ TÝM ŘEŠITELŮ NÁRODNÍHO PROJEKTU CESTA KE KVALITĚ. Koordinátor autoevaluace: studijní text pro prezenční formu vzdělávacího programu. 2. vyd. Plzeň: TYPOS, 2010, 66 s. ISBN 978-80-86956-57-2

Každá změna je velmi složitý a dynamický proces, původní činitelé mohou snadno ztrácet své pozice a získávat nové, se kterými se nemusí dostatečně rychle a důsledně školy ztotožnit. Podobná situace může nastat i v českém školském systému. Organizační a personální změny mohou výrazně ovlivnit chod celé instituce.

2.3.1 Nejčastější rizika a úskalí autoevaluace¹⁰

Rezistence (odpor) učitelů – je docela přirozené, že si autoevaluace zpočátku nezíská každého. Je důležité zapojit alespoň aktivní učitele s tím, že postupně se podaří zapojit i ty méně aktivní.

Přílišné nadšení – podobné důsledky jako rezistence má pro autoevaluaci naopak nekritické nadšení. Přeceňovat vlastní schopnosti a uspěchat při autoevaluaci některé kroky může být kontraproduktivní. Proto je užitečné, aby lidé, účastníci se autoevaluace, měli přiměřenou sebereflexi.

Narízená autoevaluace – učitelé nejsou vždy stejně ochotní přistoupit k autoevaluaci, a tak i čas, který je potřeba k přijetí změn, nebude u všech stejně dlouhý. Nucením a přikazováním se může napáchat víc škody než užitku. Na druhou stranu v některých situacích nelze bez přikazování uvést věci do pohybu. Nemusí to být tedy vždy špatný přístup.

Nedostatečná podpora autoevaluace – můžeme předpokládat, že při autoevaluaci bude kolísat množství nadšení, energie, optimismu a ochoty ke změnám nejen u členů vedení, ale i u jednotlivých učitelů. V těchto situacích by mělo vedení školy iniciovat a povzbuzovat ochotu učitelů k objektivnímu posouzení dosažených výsledků a k hledání dalších cest k jejich zlepšování.

¹⁰ VAŠTÁTKOVÁ, Jana. Úvod do autoevaluace školy. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 102-104 s. ISBN 80-244-1422-8

Nedostatečné ocenění autoevaluačního týmu – vzhledem k tomu, že proměna školy, k níž autoevaluace napomáhá, je dlouhodobý proces, je nutné ocenit práci každého, kdo se na tomto procesu podílí.

Autoevaluace jako pouhá formalita – jedním z největších rizik je možnost formálního přístupu k autoevaluačním procesům. Pokud se škola chce skutečně rozvíjet, neobejde se to bez pečlivého zkoumání sama sebe.

Interpretace negativních zjištění – klíčovým momentem procesu autoevaluace je to, jak je nahlíženo na negativní zjištění stavu v určité oblasti práce a také jak se zachází s chybou. Důležitý je princip hledání podstaty věcí, hodnot. Zjištění negativních informací nemá být při autoevaluaci považováno za hrozbu, ale naopak za příležitost zlepšit svou práci.

Objektivní a subjektivní pohled – úskalí celého procesu nespočívá v jeho špatném či dobrém provádění, obtížné může být zachovat maximální možnou objektivitu při všech aktivitách i při interpretaci zjištěných údajů. Rizikem autoevaluace může být také snaha o maximální objektivitu. Je potřeba vědět jaké informace poskytuje zvolený evaluační nástroj a od toho odvíjet přístup.

Sdělování výsledků autoevaluace – v otázkách „Kdo je majitelem získaných dat při autoevaluaci?“ nebo „Kdo může s údaji zacházet, komu náleží?“ a „Jak tato data interpretovat?“ nejspíše spočívají největší hrozby celého autoevaluačního procesu. Pokud by se získaná data měla stát pro danou instituci nástrojem jejího ohrožení nebo ohrožení jejích členů, ztrácí autoevaluační procesy význam. Rozhodnutí, které údaje získané při autoevaluaci jak a komu zveřejní, by mělo spočívat na škole. Tím by se mělo zabránit, aby se autoevaluace stala pouhou chválou. To znamená, že nemá žádný smysl, aby školy ve snaze předejít ohrožení výsledky autoevaluace nějakým způsobem záměrně vylepšovaly.

2.4 Etické aspekty autoevaluačního procesu¹¹

Etická stránka autoevaluace spočívá ve zvažování předpokladů, možností, dopadů a důsledků. Zdůrazňuje nejednoznačnost navržených řešení i nedostatky návodů. Ignorování tohoto momentu by mohlo při autoevaluačních aktivitách vést k získávání nepravdivých nebo nedůležitých informací.

Etická úskalí, která mohou úsilí o smysluplnou autoevaluaci výrazně zkomplikovat, lze na základě dosavadních zkušeností rozčlenit do několika základních okruhů:

1. Výzvy spjaté s mezi-politickými vlivy – vycházejí například z přístupu zřizovatele školy k těmto procesům,
2. Potíže týkající se mikro-politických aspektů jednotlivé školy – spojené se situací, kdy vedení školy chce zjistit, jak je vnímáno podřízenými pracovníky,
3. Problémy týkající se sběru informací, tj. používání evaluačních metod například pořizováním záznamů z rozhovoru bez získání informovaného souhlasu od dotazovaných,
4. Výzvy spjaté s analýzou dat a informací a také se zjištěními, jako i když je žákům řečeno, že je šetření anonymní, paní učitelka zpravidla snadno zjistí, kdo určitý výrok psal,
5. Úskalí vyvstávající z potřeby přijmout opatření ke zjištěním – nepříznivé nálezy bývají následně omlouvány, zkreslovány, poskytovatelé informací zesměšňováni,
6. Problémy týkající se podávání zpráv a rozhodnutí, zda zjištění zveřejnit – při autoevaluaci se často pracuje s citlivými informacemi, které někdy je či není žádoucí v plné šíři zveřejňovat např. rodičům či dalším sociálním partnerům,

¹¹ TÝM ŘEŠITELŮ NÁRODNÍHO PROJEKTU CESTA KE KVALITĚ. Koordinátor autoevaluace: studijní text pro prezenční formu vzdělávacího programu. 2. vyd. Plzeň: TYPOS, 2010, 66 s. ISBN 978-80-86956-57-2

7. Sporné otázky týkající se archivace a přístupu k původním, ještě nereprodukovaným informacím získaným při autoevaluaci – např. při změně ve vedení školy.

2.5 Autoevaluace ve vybraných školských systémech

Kolik zemí v Evropě, tolik různých způsobů zaručování kvality vzdělání. I přes rozsáhlé množství odborné literatury dosud neexistuje univerzální měřítko dokonalosti školských zařízení. Faktem však zůstává, že autoevaluace se stává jedním z nejvýznamnějších činitelů zvyšování kvality.

Efektivní autoevaluace škol – projekt ESSE, podporovaný Evropskou komisí, vznikl na základě mezinárodní spolupráce 13 zemí. Podle nejdůležitějších záměrů projektu by měly všechny zúčastněné země důsledně provádět autoevaluaci. Na sebehodnocení školy je však v těchto zemích pohlíženo z různých hledisek, některé v ní vidí základní prvek rozvoje a plánování, jiné naopak pouze jakousi formální záležitost.¹²

Odpovědnost za kvalitu vzdělávání může být ponechána do značné míry na školách, např. ve vlámské části Belgie to vyplývá přímo z legislativy, v Maďarsku školy musí vytvářet svůj program řízení kvality v plánu rozvoje školy. V mnoha školských systémech je autoevaluace školám doporučována, jsou při její realizaci podporovány a je pro ně běžná např. v Anglii, Walesu, Skotsku, Itálii, Nizozemí, Rakousku. V několika zemích je pro školy autoevaluace povinná mezi takové země patří Irsko, nebo Portugalsko.

I přes existenci různých projektů tohoto typu, zůstává nejvíce školám, jež si vytváří vlastní systémy a nástroje, některé se snaží přizpůsobit svým podmínkám.

¹² VAŠTÁTKOVÁ, Jana. Úvod do autoevaluace školy. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 48-49 s. ISBN 80-244-1422-8

3. Autoevaluační proces a metody autoevaluace

3.1 Autoevaluační proces

Neexistuje žádné omezení, podle kterého by byly všechny školy nuceny pracovat stejným způsobem. Naopak, každé školské zařízení si musí najít svou vlastní cestu, uzpůsobenou jeho podmínkám. Samotnému procesu by měla předcházet důkladná analýza všech získaných informací, stanovení primárních a sekundárních cílů a způsobů jejich dosahování. Situace na školských zařízeních nesmí být ani podceňována, ale zároveň ani přeceňována. Vedle sebe zde musí na jedné rovině existovat funkční vedení, ochotní a chápat rodiče a především taktní, spravedliví pedagogové a příznivé sociální klima celé školy. Jedná se tedy o velmi složitý proces vyžadující kvalitní přípravu.

Realizace vlastního hodnocení je náročný proces a můžeme ho rozdělit do několika fází¹³:

1) Fáze motivační

Počátek motivační fáze je totožný se zrodem myšlenky provádět sebehodnocení. Je charakterizován navazováním hlubších kontaktů mezi jednotlivými činiteli procesu. Motivační fáze je dobou růstu, nadšení a sympatií a zároveň dobou hledající odpovědi na otázky typu: proč je důležité provádění autoevaluační činnosti, proč na škole vznikl daný problém a jakým způsobem ho budeme řešit.

Pro české školy je dnes již povinností provádět pravidelné sebehodnocení. Touto skutečností může být bezprostředně ovlivněn průběh motivační fáze, a to i v negativním slova smyslu.

¹³ VAŠTÁTKOVÁ, Jana. Úvod do autoevaluace školy. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 95-96 s. ISBN 80-244-1422-8

2) Fáze přípravná

Zahrnuje promýšlení plánů, jejich záměrů a cílů, vybírají se oblasti, ve kterých bude autoevaluace probíhat (např. Jak dobrá je naše škola,...). Stanovují se pravidla a podmínky autoevaluace, vytváří se týmy nejvíce zaangažovaných osob, určují se role i odpovědnosti jednotlivých členů týmu. Sestavuje se časový plán a určuje se odpovědnost za dílčí činnosti i za celkovou práci všech.

Pro tuto fázi je typický myšlenkový chaos, tápání, hledání, diskuse dohadování. V této fázi je proto dobré vyhledat a případně i zapojit externí odborníky.

3) Fáze realizační

V této fázi dochází k zaplňování volných míst, vyplňování trhlín, jednotlivé plány a projekty dostávají konkrétní podobu uzpůsobenou podmínkám školy. Společně s naplňováním jednotlivých cílů a projektů přichází i jejich kontroly a následné korekce. Je vytvořen vzorec s finálním počtem proměnných a udaným způsobem jejich měření, kterým se organizační tým při své práci řídí.

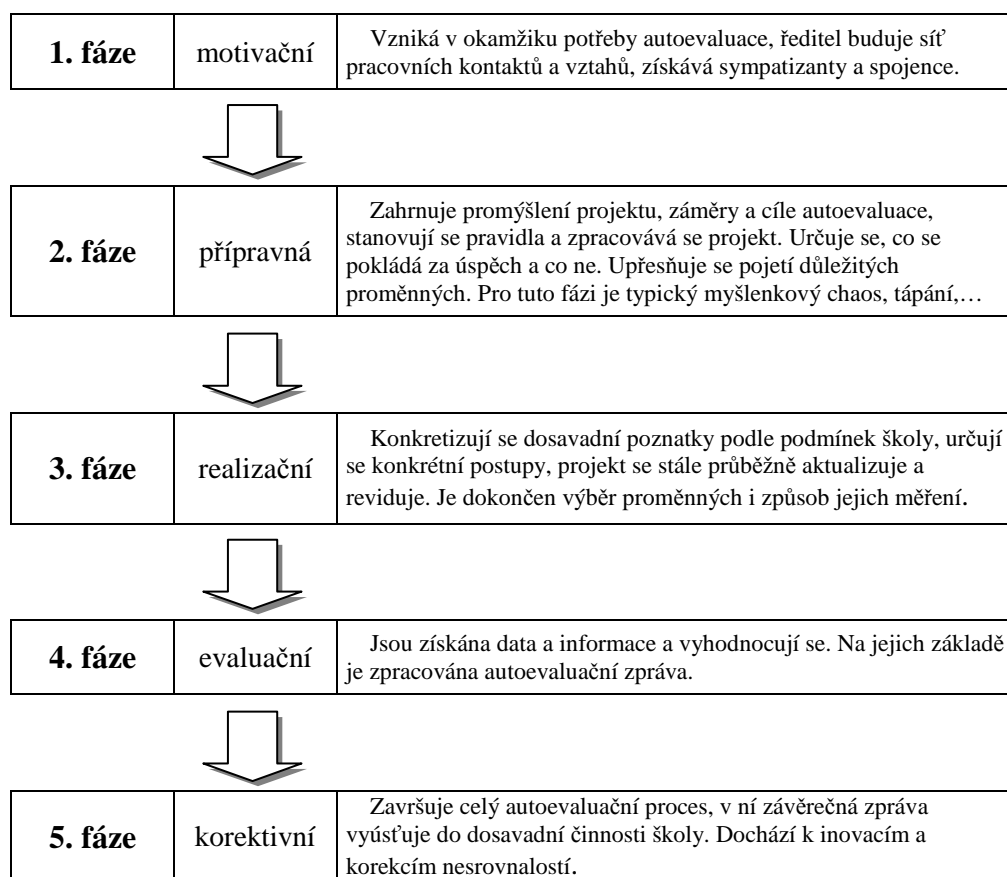
V této fázi organizátoři postupně kumulují získaná data jak kvantitativní, tak kvalitativní podoby, jež jsou určena k dalšímu zpracování a vyhodnocování.

4) Fáze evaluační

Při této fázi se získaná data a informace vyhodnocují, vytvářejí se záznamy a třídí se podklady pro závěrečnou zprávu, identifikují se priority budoucího vývoje, které se stanou součástí evaluační zprávy. Evaluační zpráva je jedním z konkrétních výstupů.

5) Fáze korektivní

V této závěrečné fázi se organizátoři autoevaluačního procesu soustředí zejména na udržení stavu, snaží se opravit či odstranit krizová místa. Neuskutečnitelné cíle je potřeba přehodnotit, popřípadě zcela ze systému vypustit. Rovněž může dojít k přeorganizování celé práce školy, k zavedení mimořádných kroužků či k jiným systémovým změnám.



Obrázek 2: Fáze realizačního procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože mají evaluační fáze celkem striktně vymezenou svou působnost a účel, není možné určit předem délku jejich trvání. Podle předních odborníků (Nevo, MacBeath, Nezvalová) při podrobnější analýze celého procesu a jeho fázi narazíme na několik kroků, jež jsou jeho přímou součástí a u kterých nelze přesně určit, v kterém okamžiku proběhnou.¹⁴

Prvním krokem je pochopit evaluační problém, to znamená objasnit, jaký problém chceme vlastně řešit, jak zasahuje do činnosti školy, jakým způsobem ho odstraníme. Přitom nesmíme opomenout, že způsob, který zvolíme pro konečné řešení, musí být v souladu s chodem školy a s jejím současným stavem. Jakmile jsou příslušné řídicí orgány obeznámeny s problémem a mají stanovené cíle, je načase začít s koncipováním evaluačního plánu včetně výběru oblastí, kritérií, indikátorů, nástrojů atd.

¹⁴ VAŠŤÁTKOVÁ, Jana. Úvod do autoevaluace školy. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 97 s. ISBN 80-244-1422-8

Po shromáždění relevantního množství dat a informací přichází na řadu jejich podrobná analýza. Výsledky zkoumaného procesu zaznamenáváme do evaluační zprávy, obsahující mimo popisu stavu a problému, také doporučení, jak odstranit problémy a na straně druhé, jak posílit příznivé vlivy. Posledním krokem se pak stává zavedení dohodnutých změn a inovací.

Všechny kroky a fáze se tedy vyznačují velkou mírou flexibility, a to jak ve smyslu časového rozložení, tak technických možností. Právě tato vlastnost umožňuje aplikovat uvedený proces na všech školských zařízeních.

3.2 Metody autoevaluace

Evaluační nástroje jsou nástroje, kterými škola provádí získání informací k hodnocení. Volba metod evaluace je plně v kompetenci organizace. Podmínkou je, aby tyto nástroje odpovídaly hodnoceným oblastem a vymezeným indikátorům. Zároveň tyto nástroje musí zajišťovat validitu a reliabilitu dat, tzn., že tato data jsou plně platná, měří to, co se měřit má a jsou spolehlivá (reliabilní).

Evaluační metody můžeme rozdělit na metody kvantitativní a kvalitativní¹⁵:

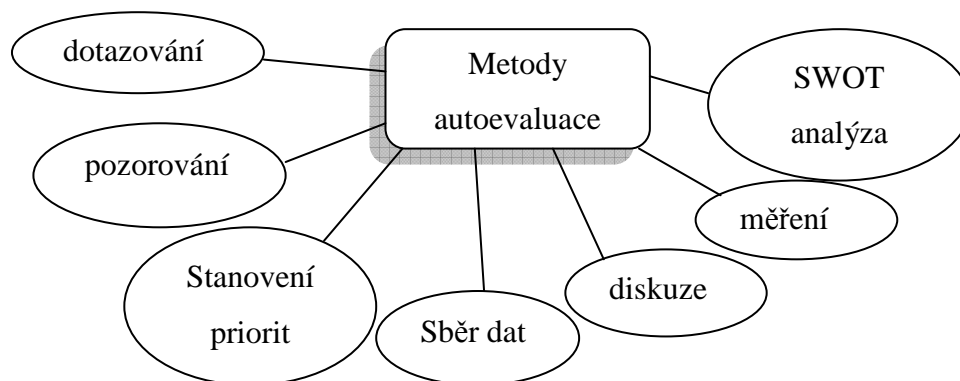
Kvantitativní metody – měří hodnoty – Kolik? Co? Snadno se zpracovávají, zobecňují. Mezi jejich nevýhody patří, že nezachycují změnu, vývoj. Nejběžnějším příkladem kvantitativní metody jsou dotazníky a testy.

Kvalitativní metody – měří hodnoty typu Proč? Jak? Mezi tyto metody patří rozhovor, pozorování jevů, sdělení v úvahách, diskusích, projektivní metody, analýza produktů, apod.

Nejčastějšími metodami autoevaluace jsou dotazování, pozorování, stanovování priorit, sběr dat, diskuse, dramatizace, měření, zobrazování, vedení diáře, zhotovení profilu.

¹⁵ MACBEATH, John, Michael SCHRATZ a Denis MAURET et al. Serena aneb autoevaluace škol v Evropě. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta v. o. s., 2006, 225 s. ISBN 80-902614-8-5

Mezi nástroje doporučované Českou školní inspekcí patří testy, hospitace, pozorování, prohlídka, analýza, portfolia (žáků, učitelů), dotazníky (pro žáky, učitele, rodiče), workshopy, rozhovory, sociometrické měření.



Obrázek 3: Přehled metod autoevaluace

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.1 Dotazování

Patří mezi nejrozšířenější způsoby autoevaluace. Dotazování může být ústní nebo písemnou formou.

a) Rozhovor

Je založen na přímém dotazování (verbální komunikaci) toho, kdo výzkum provádí a dotazovaného. Výhodou rozhovoru oproti jiným metodám je v navázání osobního kontaktu s respondentem. Na základě jeho reakcí je možno usměrňovat průběh rozhovoru. Úspěšnost rozhovoru je z velké části závislá na schopnostech tazatele navázat přátelský vztah s respondentem a na vytvoření otevřené atmosféry. Je však časově náročný¹⁶.

¹⁶ CHRÁSTKA, M. Metody pedagogického výzkumu. 1. Vyd. Praha. Grada Publishing, a.s., 2007 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

b) Dotazník

Je nejčastější nástroj pro sběr dat. Je určen pro kvantitativní sběr dat. U dotazníku je důležitá srozumitelnost, přehlednost, a jednoduchost vyplňování. Nespornou výhodou dotazníku je, že umožňuje poměrně rychlé a ekonomické shromažďování dat. Dalšími výhodami je anonymita a důvěrnost¹⁷. Ukázka dotazníku na vlastní hodnocení školy viz. příloha č. I.

3.2.2 Pozorování¹⁸

Pozorování spočívá ve sledování smyslově vnímatelných jevů, například chování jednotlivců, průběh dějů. Pozorovatel se může při své činnosti dopustit mnoha chyb. Především se může jednat o tendence vidět věci jinak, než se jeví, trpět předpojatostí nebo mít předsudky.

Tuto metodu je vhodné využívat na začátku autoevaluace, neboť nevyžaduje velké množství podkladů a materiálů, jako je tomu u ostatních metod.

Druhů pozorování je několik. Na základě délky trvání dělíme pozorování krátkodobé a dlouhodobé, podle zkoumaného subjektu rozlišujeme extrospekci a introspekci. Dále pak na individuální a skupinové, jež jsou založeny na celkovém počtu subjektů. Podle účasti na celém výzkumu dělíme pozorování na přímé a nepřímé. Zkoumaný jev můžeme také podrobit pozorování dílčímu a celkovému. Pokud si pozorovatel sám striktně stanoví pravidla, za kterých bude pozorování probíhat, hovoříme o strukturovaném pozorování, v opačném případě o nestrukturovaném, neboli volném pozorování.

¹⁷ CHRÁSTKA, M. Metody pedagogického výzkumu. 1. Vyd. Praha. Grada Publishing, a.s., 2007 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

¹⁸ MACBEATH, John, Michael SCHRATZ a Denis MAURET et al. Serena aneb autoevaluace škol v Evropě. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta v. o. s., 2006, 225 s. ISBN 80-902614-8-5.

3.2.3 Stanovení priorit

Tato metoda řazení priorit spočívá v řazení výroků, které jsou zpravidla napsány na kartičkách. Umožňuje nahlédnout do toho, podle jakých kritérií volí jedinec nebo skupina názory a komentáře k určitým aspektům. Výhodou oproti jiným metodám založených na písemných materiálech je spolupráce interaktivní a zábavnější formou¹⁹.

3.2.4 Sběr dat

V každé organizaci existuje velké množství dokumentů, jejichž analýza může také sloužit účelům autoevaluace. Výsledky zpravidla umožňují pohlédnout na zkoumané aspekty zblízka a účelně.

a) Analýza dokumentů

Analýza dokumentů umožňuje relativně snadno a přesně zmapovat veškeré změny, ke kterým v průběhu let došlo, ale také poukázat na ty školské činnosti, které je potřeba zrevidovat. Při bližším pohledu by nemělo uniknout, že ani podrobný rozbor materiálu nemusí pomoci vyřešit daný problém, neboť může nastat situace, že jsou zápisky neúplné či příliš zastaralé a tudíž nepoužitelné.

Mezi příklady školní dokumentace, které bývají ve škole k dispozici, můžeme zařadit např. záznamy o přítomnosti, zprávy o činnosti, žákovské práce, zápisy ze schůzí, statistiky, demografické údaje, harmonogramy, učební plány atd.

b) Portfolio

Jedná se o sbírku dokumentů a výrobků, které nám umožňují vytvořit si přehled o činnostech a výkonech jednotlivce či kolektivu. Pokud si portfolio vytváří žáci sami, jedná se o velmi

¹⁹ Srov. MACBEATH, J. SCHRATZ, M. aj. *Serena aneb autoevaluace škol v Evropě*. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta v.o.s., 2006. 226 s. ISBN 80-902614-8-5.

účinnou formu sebehodnocení, neboť mají možnost, ověřit si, s jakým úsilím a jak dobře pracovali.

Sbírku žákovských prací můžeme sestavovat několika různými způsoby. Záleží jen na kantorovi, zda žákům doporučí využít všech svých materiálů a podkladů nebo zda se budou orientovat pouze na ty oblasti, kde dosahují požadovaných výkonů.

3.2.5 Diskuse

Jde o způsob komunikace, kdy dochází k výměně názoru mezi jednotlivými účastníky. V pedagogice se setkáváme se dvěma využitími diskuse v praxi. Jedná se buď o jeden z typů pedagogické komunikace ve výuce, nebo o odbornou rozpravu na dané téma, jejímž úkolem je daný problém objasnit a následně najít odpovídající řešení.

3.2.6 Měření

Při sebehodnocení školy nemůžeme vycházet pouze z imaginací a názorové pestrosti. Úspěšný proces sebehodnocení musí být založen i na zpracování kvantitativních dat. Mezi takové měření můžeme zařadit například měření školních výkonů.

Nejčastěji se výkonnost školy hodnotí na základě výsledků závěrečných zkoušek. Jednorázová měření výkonu nejsou dostatečně seriózní, proto je nutné provádět měření několikrát a nejlépe v pravidelných časových odstupech. Při měření výkonu na základě výsledků závěrečných zkoušek často opomíjíme výchozí stav žáka, proto je dobré porovnávat původní a závěrečný výkon.

Indikátory „přidané hodnoty“ slouží ke srovnávání naměřených a očekávaných hodnot. Podle toho, jaký je rozdíl mezi očekávanými a naměřenými hodnotami, se určí, zda žáci učinili ve škole pokrok či nikoliv. Stanovené očekávané hodnoty do určité míry počítají se zvláštnostmi a charakteristikami jednotlivých žáků, které ovlivňují výsledky závěrečných zkoušek.

3.2.7 SWOT analýza

Zkratka SWOT vznikla z počátečních písmen anglických slov *Strong points* – silné stránky, *Weak points* – slabé stránky, *Opportunities* – vnější příležitosti, *Threats* – vnější hrozby.

SWOT analýza, která je kvalitně zpracovaná, patří mezi důležitý výchozí materiál např. při tvorbě koncepce rozvoje školy nebo při tvorbě školního vzdělávacího programu.

Silné stránky a příležitosti ukazují, co by měla škola maximálně využít, na čem může stavět. Naopak slabé stránky upozorňují na to, nad čím by se měli pracovníci školy zamyslet, co je třeba zlepšit, na co si dát pozor. Diskuse by měly proběhnout také nad otázkou, jak slabé stránky eliminovat.

Výsledky SWOT analýzy umožní škole správně formulovat jednak zaměření školy, její profilaci, jednak i společné výchovné a vzdělávací strategie, to znamená postupy, které budou uplatňovat všichni učitelé školy a kterými bude zajištěno směřování k utváření a rozvíjení klíčových kompetencí žáků²⁰.

SWOT analýza se považuje za účinný prostředek k prozkoumání možností změn a rozvoje. Výsledky z této analýzy mohou být použity pro rozhodnutí na různých úrovních. Nesporná výhoda SWOT analýzy spočívá v tom, že aktéři analýzy se mohou, bez ohledu na zjištění, rozhodnout, zda budou posilovat silné stránky, minimalizovat stránky slabé, využijí příležitosti nebo zabrání možným hrozbám.

²⁰ HEJČÍKOVÁ, Jana. Analýza podmínek školy aneb SWOT analýza jako odrazový můstek pro tvorbu ŠVP. Metodický portál RVP [online]. 2005, s. 9 [cit. 2012-02-21]. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/421/ANALYZA-PODMINEK-SKOLY-ANEB-SWOT-ANALYZA-JAKO-ODRAZOVY-MUSTEK-PRO-TVORBU-SVP.html/%3E/>>

3.3 Zásady, které je třeba v procesu autoevaluace respektovat

Aby mohl proces autoevaluace probíhat korektně a efektivně, je třeba se přidržovat určitých zásad²¹:

- Nepodnikat žádné další kroky dříve, než se nám podaří zajistit podporu rozhodující většiny učitelů,
- Nepřistupovat k autoevaluaci dříve, dokud se nevyjasní, za jakých podmínek se proces bude realizovat, tj. dokud si nestanoví jasná pravidla,
- Koordinátor autoevaluačních činností by si měl hned od začátku vybudovat pozici důvěryhodného partnera, který má opravdový zájem o konstruktivní řešení problémů,
- Ve všech fázích autoevaluace by měl být průběžně zajišťován co největší konsensus mezi všemi zúčastněnými,
- V průběhu autoevaluace by měl být do jednotlivých šetření zapojen co největší počet zainteresovaných osob,
- Pracovní tým by měl soustředit své úsilí na zkoumání dílčího, přesně definovaného a jasně ohraničeného problému,
- V procesu autoevaluace je třeba postupovat po logických krocích, tím lze omezit metodologické obtíže na minimum,
- Pedagogický sbor jako celek by měl mít od začátku k dispozici všechny podstatné informace, které realizační skupina autoevaluace shromáždí.

3.4 Autoevaluační zpráva

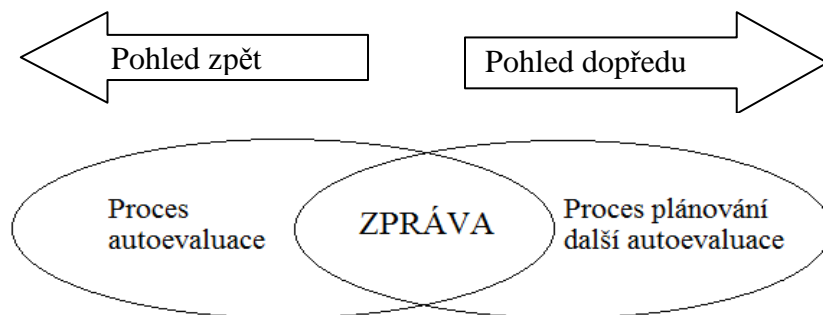
Současná legislativa ukládá školám povinnost vypracovat o vlastním hodnocení zprávu. Mnoho ředitelů považují tuto zprávu za zatěžující byrokracii pro školy. Je však zřejmé,

²¹ RÝDL, Karel a Viola HORSKÁ et al. Sebehodnocení školy: Jak hodnotit kvalitu školy. 1. vyd. Praha: Agentura STROM, 1998, 39-41 s. ISBN 80-86106-04-7

že pokud má být vlastní hodnocení podkladem pro externí hodnotitele, musí být tento proces sepsán a doložen nějakým dokumentem.

Zpráva o vlastním hodnocení školy by měla být reflexí vývoje, který byl učiněn v určitém stanoveném časovém intervalu. Maximální délka tohoto intervalu je určena zákonem. Dle legislativy školy musí sepsovat zprávu vlastního hodnocení za období tří let.

Mělo by se v ní odrazit vlastní ohlédnutí, zda bylo dosaženo stanovených cílů a s jakými výsledky. U cílů, kterých dosaženo nebylo, by nemělo chybět zamyšlení, proč se je nepodařilo naplnit. Důležitou částí této zprávy by mělo být i plánování dalšího autoevaluačního procesu školy pro nadcházející období²².



Obrázek 4: Schéma pozice autoevaluační zprávy

Zdroj: Srov. MACBEATH, J. SCHRATZ, M. aj. Serena aneb autoevaluace škol v Evropě

Organizátoři sebehodnocení školy by měli dbát na to, aby docházelo k průběžnému zaznamenávání a uchování relevantního množství dat, pomocí něhož můžeme celý autoevaluační proces mapovat.

Ani v tomto případě neexistují pevně stanovená pravidla, jež by školám nařizovala, jakým způsobem mají dokumentaci vést. Podoba uchovávání a zapisování dat je pro každou školu variabilní, ovšem jsou zde podmínky, které by měla shromážděná data splňovat. Jedná se o požadavky funkčnosti, systematičnosti a pravidelnosti.

²² NEDÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: Principy, postupy, metody. 1. vyd. Praha: Management press, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7261-186-7

Jen důsledně vedená dokumentace poskytuje příslušným pedagogickým pracovníkům zpětnou vazbu a slouží jako nástroj sebereflexe. Sestavení a zpracování závěrečné zprávy o autoevaluaci je podmíněno pravidelným sběrem dat, které získáváme nejprve od menších celků. Sjedené dokumenty ze všech oblastí činnosti školy pak spolu s dalšími poznatky vytváří závěrečnou zprávu.

Struktura závěrečné zprávy není právně ukotvena, jako je tomu u výroční práce školy. Příkladem doporučené osnovy závěrečné zprávy se tak může stát například návrh předního českého odborníka Roupce. Podle autora by měla závěrečná práce obsahovat²³:

- a) *Základní data o škole* – o prostředí, ve kterém se školské zařízení nachází, jak je tomu v případě etnického složení obyvatelstva
- b) *Charakteristika vzdělávacího programu a informace o organizačním členění*
- c) *Vize a stanovené cíle rozvoje školy* – jak a proč byly stanoveny
- d) *Charakteristika vzdělávacího programu* – jaké modifikace byly provedeny a proč, jak je organizována výchova a vzdělávání, organizační členění, zaměření a priority
- e) *Popis počátečního a koncového stavu* – popis změn, které na daném školském zařízení proběhly
- f) *Přehled o výsledcích těchto změn a o jejich efektu na činnost školy* – pokud se vedení autoevaluačního procesu setká s jakýmkoliv problémem, je potřeba přesně popsat, čeho se daný problém týká a jak bude řešen
- g) *Způsob zdokumentování postupu a následné řešení.*

²³ RÝDL, Karel a Viola HORSKÁ et al. Sebehodnocení školy: Jak hodnotit kvalitu školy. 1. vyd. Praha: Agentura STROM, 1998, 72 s. ISBN 80-86106-04-7

4. Analýza autoevaluační zprávy SŠ

V současné době je otázka sebehodnocení a autoevaluace velmi aktuální a můžeme tvrdit, že i módním tématem. Je živě diskutována v článcích v odborných časopisech, na akademické půdě i na půdě škol. Povinnost školy provádět autoevaluaci byla i zakotvena ve školském zákoně.

Zavedení povinného provádění sebehodnocení školských zařízení je bezesporu významným milníkem v celé historii českého školství. Jedná se o proces, který směřuje k trvalému zkvalitňování všech sfér činnosti škol. Autoevaluace školy může být také chápána jako nějaká hnací síla s pevně určeným směrem a flexibilní formou.

Externí a interní evaluace, pokud jsou prováděny důsledně a systematicky, se stávají významným zdrojem informací nejen pro pedagogické pracovníky, nýbrž i pro celou společnost. Škola je zodpovědná za svou činnost a musí být schopna prezentovat výsledky své práce širokému spektru adresátů. Vedení školy a ostatní učitelé musí být schopni čelit kritice, ale na straně druhé i objektivně uznat svou chybu a pokusit se o její nápravu.

Na autoevaluaci školy by se měli podílet všichni vyučující a s hodnocením by měl každý začít sám u sebe.

4.1 Cíl analýzy

Cílem této analýzy je zjistit, jakým způsobem vyhotovují školy autoevaluační zprávy. Účelem není provádět autoevaluaci jen papírově, ale zda se škola snaží najít své silné a slabé stránky a najít možná řešení ve snaze o zlepšení své kvality do budoucna.

V analýze se zaměříme na rozebrání jednotlivých autoevaluačních zpráv dvou vybraných středních škol. Rozebereme hlavně obsahovou stránku, ale důležitá je i přehlednost a celkový dojem ze zprávy. Na závěr této analýzy porovnáme zpracování zpráv obou škol a navrhneme možná zlepšení.

4.2 Výběr škol k analýze

V této práci budeme porovnávat dvě autoevaluační zprávy středních škol. Školy byly vybírány na základě stejného zaměření. Obě školy jsou obchodní akademie a jazykové školy s právem státní závěrečné zkoušky.

Analýzu školy rozdělíme do několika částí, které budeme jednotlivě rozebírat. Tyto části byly vybrány na základě toho, jaké oblasti by měla autoevaluační zpráva obsahovat viz podkapitola 3.4. Zaměříme se hlavně na charakteristiku školy, vizi školy, shrnutí dosavadní autoevaluace, využití SWOT analýzy a plánování a organizační zajištění autoevaluace na další období.

4.3 Analýza školy A

Tuto školu jsem vybírala na základě několika kritérií, která již byla uvedena v úvodu této kapitoly. Kromě toho, že jsem hledala školy se stejným zaměřením, dalším kritériem bylo také vybrat školy, kde výroční a autoevaluační zprávy jsou veřejně přístupné na internetu a každý zájemce si je může snadno vyhledat a nemusí přímo kontaktovat školu a žádat, zda by mu tyto dokumenty poskytly, i když víme, že ze zákona mají být běžně přístupné pro širokou veřejnost.

4.3.1 Charakteristika školy

Do této části řadíme základní údaje o škole. Škola se na začátku autoevaluační zprávy představí, aby veřejnost nebo každý, kdo bude tuto zprávu číst, věděl, čím se škola zabývá, jaké jsou její obory vzdělávání, na koho se můžeme v případě dotazů obrátit, nebo jak můžeme školu kontaktovat.

V případě této školy je první část zpracována velmi přehledně a jsou zde uvedeny všechny tyto náležitosti (název a adresa školy, kontaktní údaje, schválené obory i vedlejší činnost školy). Také je v této části velmi detailně rozebrán pedagogický sbor, což pro běžného čtenáře není tolik podstatné. Důležitou součástí je autoevaluační závěr této části ve kterém škola uvádí klady a zápory, už zde ale není uvedeno možné řešení, nebo stanovení cíle na další

období. Uvedeme-li to na příkladu, tak škola zde píše: „*U některých předmětů méně možností při zastupování*“²⁴, ale už se nikde neuvádí, jak tuto situaci budou do budoucna řešit, pokud jí vůbec chtějí řešit.

V tomto případě navrhuji jako možné řešení hledání nových pedagogických pracovníků s potřebnou kvalifikací odborných předmětů, nebo změnu odbornosti.

Dále je zde uvedeno velmi podrobné rozebrání materiálně-technického vybavení učeben. Můžeme zde vyčíst kolik pater má budova a v jakém patře se nacházejí jednotlivé třídy, kolik tříd je na patře, nebo jak se jednotlivé učebny nazývají. Tento popis je rozebrán na více jak stránku.

Opět si myslím, že by v tomto případě stačilo stručnější popsání, protože pokud škola nemá možnost využívat jinou budovu školy nebo neuvažuje o přístavbě, tak je tento popis pro běžného čtenáře v souvislosti s autoevaluací méně podstatný. A také tento úsek není v autoevaluační zprávě běžně zahrnut, nebo je zde uveden ve stručnější formě počet odborných učeben a jejich technické vybavení.

V této škole se také daří udržet dobrou naplněnost jednotlivých ročníků. Počty přijímaných žáků se v posledních třech letech drží téměř na úplné naplněnosti tříd. V autoevaluační zprávě je uvedeno, že škola by ráda v této tendenci pokračovala a udržela si vysokou naplněnost tříd. Tento cíl už ale není rozveden o konkrétní realizaci. Bylo by vhodné uvést, jakými prostředky bude škola tento trend udržovat v dalších letech. Zda se bude škola více propagovat mediálně, nebo se bude více účastnit soutěží, projektů, které školu také zviditelňují.

4.3.2 Vize školy

Tato část je zaměřena na aktuální cíle a vize školy. Důležitou součástí je zde spolupráce s rodiči a dalšími školami a vytváření projektů školy. Také by zde měl být zahrnut strategický plán školy, který vyplývá ze školních vzdělávacích programů.

²⁴ Autoevaluační zpráva školy A – příloha č. 3

Autoevaluační zpráva byla pro tuto školu vypracována za roky 2007/2008 a 2009/2010. A díky tomuto rozdílu tří let bychom měli vidět pokrok, jak škola pracuje na svých vizích a jak splňuje své cíle, které si měla na začátku období stanovit.

První částí je zapojování školy do projektů. Bohužel se z této zprávy nemáme možnost dovědět, do jakých projektů byla zapojena na začátku sledovaného období tedy v roce 2007 a jaký pokrok udělala do roku 2010. Pokud vezmeme v úvahu poslední rok, uvidíme zapojení školy hned do několika i mezinárodních projektů jako například COMENIUS. Škola také pořádá řadu státních zkoušek z jazyků nebo písemné a elektronické komunikace.

Cílem školy je pokračovat ve stávající dobré spolupráci s partnerskými organizacemi a umožňovat získávání praktických zkušeností a připravovat studenty pro vstup do zaměstnání i v zahraničních firmách. (Znalost jazyka, mezinárodní certifikáty) - Zde je poprvé v autoevaluační zprávě uveden cíl a možnost jeho realizace v praxi, což dosud v předchozí části chybělo, nebo bylo zahrnuto jen velmi okrajově.

Druhou částí je spolupráce školy s rodiči. Tu škola provádí pravidelnými čtvrtletními schůzkami, nebo individuálním jednáním. Dosavadní spolupráci s rodiči hodnotí škola jako dobrou, ale zároveň uvádí velké individuální rozdíly v přístupu rodičů ke spolupráci se školou. Závěrem je škola spokojena se zapojením rodičů s prací školy. Tato část je pouze shrnut kladů a záporů, dalo by se určitě něco zlepšit v individuálním přístupu rodičů. Mohli bychom například zkusit zlepšit komunikaci rodičů prostřednictvím dotazníků, zjistit co si o škole myslí, zda by navrhovali nějaké změny, nebo je více zapojit do dění ve škole. Více je informovat o aktivitách školy. Pozitivně můžeme hodnotit vytvoření vlastního informačního webu pro rodiče, který ale v autoevaluační zprávě vůbec není zahrnut a přitom tato informace může pomoci rodičům budoucích studentů při rozhodování na kterou školu jít.

Třetí částí je hodnocení výsledků vzdělávání. V tomto případě je uvedeno velmi podrobné rozebrání školních výsledků jednotlivých tříd. Zvláště jsou vedeny výsledky jednotlivých tříd za školní roky, v kterých byla autoevaluace provedena a také výsledky maturitních zkoušek.

Dle mého názoru je tato část rozvedena zbytečně moc detailně. Takto rozepsané tabulky patří spíše do výroční zprávy školy, než do autoevaluační. Je zde velmi podrobně uvedeno hodnocení a absence žáků, ale žádné zhodnocení, spokojenost nebo návrhy na zlepšení.

Autoevaluační závěr školy zní: „*U maturitních zkoušek se projevuje přístup žáků k plnění povinností za celou dobu studia. Ve výsledcích některých žáků se projevila i vysoká absence. Výsledky studentů jsou průměrné. Počet vyznamenaných kolísá (15 – 18 – 10). Průměrný prospěch u maturity se zvyšuje (2,34 – 2,41 – 2,58).*“²⁵ Tato část je opět konstatováním daných faktů. K zamyšlení je určitě „proč“ se studijní průměr zvyšuje, jestli by nebylo dobré změnit přístup pedagogů ve výuce, využití nových vyučovacích metod, větší motivace žáků, nebo zda snaha o naplněnost tříd neovlivňuje kvalitu žáků a tím nesnižuje celkový průměr školy.

Cílem by zde mělo být zlepšení prospěchu studentů a snaha o snížení počtu absencí studentů. Možností jak toho dosáhnout je několik a některé jsou již popsány výše. Další možností, jak zlepšit průměr žáků ve škole, by mohla být například jiná kritéria při přijímacím řízení.

4.3.3 Shrnutí dosavadní autoevaluace

Tuto část považuji za nejdůležitější z celé autoevaluační zprávy. Zde bychom se měli dozvědět, jakými metodami byla autoevaluace prováděna a jaké evaluační nástroje byly využívány. Nejpráhledněji vše můžeme vidět v následující tabulce, která je rozdělena do tří částí podle subjektů, kteří se na autoevaluaci nejvíce podílejí, jsou to žáci, učitelé a rodiče. Tabulka je zpracována podle dostupných dat z autoevaluační zprávy školy.

²⁵ Autoevaluační zpráva školy A – příloha č. 3

Tabulka 1: Přehled hlavních užitých nástrojů AE školy A

subjekty	evaluační nástroj	kdy realizováno
žáci	analýza přijímacích zkoušek	každoročně
učitelé	SWOT analýza výroční zprávy školy	2010 každoročně
rodiče	rodičovské schůzky sdružení rodičů OSOA	čtvrtletně dvakrát ročně

Zdroj: Vlastní zpracování

Z autoevaluační zprávy je vidět, že škola se snaží provádět autoevaluaci různými evaluačními nástroji. Z autoevaluační zprávy není možné poznat, zda škola používá také nějaké dotazníky nebo další metody evaluace. Každý rok, sestavuje výroční zprávu, která nám podává komplexní obraz o škole a jejím hospodaření a jsou v ní také uvedeny statistické údaje o hodnocení a prospěchu žáků, další vzdělávání pedagogických pracovníků a aktivity školy. Škola také pravidelně pořádá rodičovské schůzky, kde informuje rodiče o pokrocích studentů a projektech školy, do kterých by se studenti daných ročníků mohli zapojit.

Důležitým autoevaluačním nástrojem je také SWOT analýza, která škole pomůže identifikovat silné a slabé stránky a také možné hrozby a příležitosti. Protože této části je třeba věnovat větší pozornost, bude v následující podkapitole detailněji rozebrána.

V této části se spíše než shrnutí dosavadní autoevaluace věnuje pozornost výsledkům České školní inspekce. Jsou zde rozebrány kontroly zaměřené na ekonomiku, účetnictví, správu majetku. Tyto kontroly jsou zde uvedeny za roky 2008 – 2010 a čtenář je zde stručně seznámen s obsahem těchto kontrol. Výsledky ČŠI patří do výroční zprávy školy. Samozřejmě jsou kontroly důležitou součástí chodu školy a odrážejí stabilitu a nakládání s majetkem, ale autoevaluace je spíše zaměřena na hodnocení školy z pohledu edukačního.

Dalším bodem v této části je vzdělávání učitelského sboru. Je tu podrobně rozepsáno školení jednotlivých pracovníků. Můžeme zjistit, kde kteří pedagogičtí pracovníci byli a v rámci jakého projektu se vzdělávali. Uvedená zde jsou školení za školní rok 2009/2010.

V rámci autoevaluace je zde rozepsán cíl vzdělávání na další období. Probíhá nadále vzdělávání pedagogů v IT, odborném i akreditačním. Vedení školy také absolvovalo vzdělávání hlavně ve funkčním manažerském studiu. V této části si myslím, že je autoevaluace velmi dobře rozepsána. Uveden je cíl další autoevaluace i metody jak cíle dosáhnout a tím můžeme v budoucím období porovnat dosažení těchto cílů, popřípadě najít nové metody jejich dosahování.

4.3.4 Využití SWOT analýzy

Na začátku SWOT analýzy je uvedena charakteristika školy, která je již jednou rozepsána na začátku autoevaluační zprávy. Tato kratší a přehlednější varianta by stačila uvést i v úvodu zprávy, která se přímo charakteristikou školy zabývá. Kladem této charakteristiky je stručné shrnutí počtu pracovníků, učeben a nejsou zde zdlouhavě vypisovány do dlouhých tabulek, jako tomu bylo na začátku zprávy.

Nyní je zde už shrnuta samotná SWOT analýza. Nejprve jsou zde vypsány silné stránky školy, mezi které bylo například zařazeno dlouhodobě dobré hospodaření, rozsáhlé aktivity doplňující hlavní činnost, dobré jméno školy a další. Mezi slabé stránky byl zahrnut vysoký věk pedagogického sboru, snižování počtu žáků v souvislosti s demografickým vývojem. Následují příležitosti školy jako rozvíjení talentu žáků, získávání grantů na vybavení školy, nebo prezentace školy na veřejnosti. Posledním bodem jsou možné hrozby pro školu a největší hrozbou je zde malý objem finančních prostředků na vzdělávání, nejistota učitelů při pohledu na současnou nepřehlednou situaci ve školství apod.

Následuje stručné rozebrání, jakým způsobem by se dalo využít silných stránek školy a příležitostí. Tuto část považuji za naprosto nedostatečnou a přitom by měla patřit k nejvíce rozebraným, měly by zde být uvedeny cíle, metody realizace příležitostí, jakým způsobem chce škola dosáhnout těchto možností.

Podíváme-li se na rozbor ze strany školy, uvidíme možnosti v podpoře dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, další eventualitou je podílet se na tvorbě programů a výukových materiálů, umožňovat studentům co nejvíce praxe v kvalitních firmách,.....

Naopak jakým způsobem se bude škola snažit eliminovat slabé stránky školy:

- Snaha o větší propagaci školy v základních školách
- Organizovat a účastnit se odborných soutěží a mistrovství
- Získávat nové kontakty
- Snažit se zapojovat více rodiče při výchově žáků,...

Ale nikde se už nedozvíme, jakým způsobem se o tyto věci budou snažit a určitě není autoevaluačním závěrem snaha o propagaci školy.

4.3.5 Plánování a organizační zajištění autoevaluace na další období

Poslední částí autoevaluační zprávy by mělo být plánování AE na další období, stanovení cílů a metod jejich realizace. Dalo by se očekávat, že pokud škola vytváří AE zprávu, dělá to z toho důvodu, aby zhodnotila současný stav, zjistila, co se dá zlepšit a snažila se do dalšího stanoveného období provést změny, nebo se alespoň k cíli přiblížit. Abychom mohli cíle dosáhnout, je třeba si ho stanovit a určit prostředky dosažení. Protože toto jsem v celé autoevaluační zprávě školy nenašla, pokusím se na základě SWOT analýzy stanovit nebo alespoň naznačit možnosti řešení využití některých bodů SWOT analýzy.

Pokud se podíváme na zhodnocení jakým způsobem využít silných stránek, jsou zde uvedeny obecné cíle, ale ne kritéria jejich dosažení, popřípadě rozdělení cíle na menší části, jak je uvedeno v kapitole 3.4.

Uvedeme-li konkrétní příklad, škola mezi příležitostmi uvedla rozšíření počtu zájmových akcí pro žáky. Ale jak škola pozná v dalším období, zda bylo cíle dosaženo a jestli škola příležitost využila? Zde je třeba podrobněji uvést, jaké akce pro žáky škola má připraveny, jaké plánuje a určitě by bylo vhodné například formou dotazníků zjistit, o co mají žáci zájem a v čem by se v rámci školy rádi rozvíjeli. To samé platí také u školních projektů pro žáky.

Jiným příkladem může být prezentace školy na veřejnosti. Jak můžeme školu prezentovat? Školu můžeme například prezentovat v regionálních médiích, více využít místní tisk a televizi, podrobněji informovat o aktivitách školy přes webové stránky školy. K propagaci

využívat stávající i nově vzniklá média. V rámci výuky počítačů mohou například žáci vytvořit zajímavé webové stránky a tím se sami budou podílet na propagaci školy a také se zároveň o škole dovědět více, například o její historii a akcích, kterých se účastní.

V analýze jsme se také zabývali zhoršujícím se prospěchem a zvýšenou absencí žáků. Tuto část jsem ve SWOT analýze vůbec nenašla, přidala bych to k bodu hrozby školy. Možným řešením by mohlo být pro prospěchově slabší žáky docházení do odpoledních kroužků, zaměřených na problémové předměty, nebo konzultace s vyučujícími.

Další hrozbou byl stárnoucí sbor pedagogů, tato část by se dala propojit i s negativním jevem na začátku AE zprávy kterým byla, menší možnost zastupování pedagogů v určitých předmětech. Vedení školy by se mělo zamyslet nad pedagogickým složením a zkusit obměnit pedagogický sbor. Není to lehký úkol, ale dle mého názoru by se tím vyřešilo hned několik problémů najednou. Zajistit nové mladé pedagogy s odborným vzděláním, by nemusel být neřešitelný problém. Stačí podat inzeráty do médií, nebo přímo kontaktovat vysoké školy, kde by se jistě našli noví členové sboru.

A takto bychom mohli postupovat bod po bodu celou SWOT analýzou a vymyslet další možnosti řešení.

4.4 Analýza školy B

Tuto školu jsem vybírala na základě několika kritérií, která již byla uvedena v úvodu této kapitoly. Kromě toho, že jsem hledala školy se stejným zaměřením, dalším kritériem bylo také vybrat školy, kde výroční a autoevaluační zprávy jsou veřejně přístupné na internetu a každý zájemce si je snadno může vyhledat a nemusí přímo kontaktovat školu a žádat, zda by mu tyto dokumenty poskytly, i když víme, že ze zákona mají být běžně přístupné pro širokou veřejnost.

4.4.1 Charakteristika školy

Na začátku této autoevaluační zprávy je vytvořen obsah, který nás seznamuje s tím, jaké části v této autoevaluační zprávě nalezneme. Už takto přehledné zpracování na začátku zprávy na mě dělá dojem, že se autor zprávy snažil o přehlednost a dodržení doporučených zásad pro zpracování AE zprávy.

V úvodu je stručná historie školy, kde se dovídáme jakými změnami škola za dobu svého působení prošla až k dnešnímu dni. Další částí je právní postavení školy a určení oboru vzdělávání. Jako u předchozí školy A se i druhá škola zaměřila na vzdělávání v ekonomickém směru v oboru obchodní akademie a druhou její činností je jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky. Také je zde ve stručnosti uveden majetek školy, se kterým hospodaří a zřizovatel této školy. Zároveň se zde dozvídáme, že škola má také doplňkovou činnost zaměřenou na pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.

Jednou z částí je také popis zaměstnanců školy. Tady přehledně můžeme vidět počet zaměstnanců, jejich rozdělení do ekonomického a provozního úseku a počet samotných pedagogů. Pokud tuto část porovnáme s předchozí školou, už zde není výpis jednotlivých učitelů, z jaké školy přišli a kolik let jsou na škole, což v tomto případě je pro naše účely naprosto postačující. V této části postrádám zhodnocení pedagogických pracovníků, co se týče spokojenosti školy s pedagogy, jak po stránce odbornosti, tak jejich věkového složení. Uveden je věkový průměr pedagogických zaměstnanců, který je v tomto případě je 46 let.

Následuje popis počtu studentů v této škole. Zde se celý výčet studentů vešel do jedné tabulky, kde je výpis celkového počtu studentů v letech 2007-2010 a rozdělení na chlapce a dívky. Určitě by se sem dala například zařadit naplněnost tříd a spokojenost školy s vývojem počtu studentů v jednotlivých letech. V tabulce vyčteme stabilní počet studentů v jednotlivých letech, takže na základě toho můžeme usuzovat, že škola je s počtem žáků spokojena.

Vhodným cílem by mohlo například být udržet stávající počet studentů na škole i do dalších let.

Závěrečnou částí je materiálně-technické zázemí školy. Zde nalezneme počty učeben a jejich vybavení. Pro naše účely nám stačí vědět, kolik je zde jakých učeben, a není důležité vědět, například, že první počítačová učebna se nachází ve druhém patře, jako tomu bylo u školy A. Líbí se mi zde stručný a jasný přehled jak u výčtu učeben tak celkového vybavení. Závěrem zde je konstatování, o vyhovujícím softwarovém vybavení. A také naplnění minulého cíle, které znělo vybavit jazykové učebny o interaktivní tabule. Tento cíl naplnila škola v roce 2010.

4.4.2 Vize školy

Tuto část rozdělíme do několika skupin, jako první je určitě důležité zmínit průběh vzdělávání. Škola si v této části pevně stanovila cíle, které patří do dlouhodobého plánu školy a na základě těchto cílů si poté stanovuje způsob jejich dosahování a metody. Hlavním cílem je poskytnout žákům potřebné vědomosti a dovednosti, které budou moci využívat v praxi a stále je mohou v budoucnu rozšiřovat. Způsob dosahování tohoto cíle spočívá v optimálně zvoleném učebním plánu a výběrem odpovídajícím struktuře volitelných předmětů. Důležitou součástí přípravy je na této škole dobrá vybavenost jazyků a alespoň v jednom jazyce škola požaduje, aby žáci uměli komunikovat na odborné úrovni.

Dále má škola rozepsány metody jak těchto cílů dosahovat. Zařazuje sem jak klasické metody vyučování, tak také i moderní metody, mezi které například řadí výuku podporovanou počítačem, e-learning nebo televizní výuku. Rozebrání této části je dle mého názoru přesně s doporučenými pokyny, jak by se autoevaluační zpráva měla tvořit. A nemám k této části, žádné připomínky nebo návrhy.

Další částí je zde uveden adaptační proces studentů, který má napomáhat k utváření neformálních vztahů mezi žáky navzájem, ale má také přispívat k vytváření vztahů mezi žáky a učiteli.

Prvním bodem, který je zde uveden tzv. GO-program, který mě velmi zaujal a myslím si, že by měl být postupně zaveden na všech školách. Ve stručnosti je tento program určen pro žáky prvních ročníků a žáci odjíždí na tento program první školní den. Celkově jde o délku tří dnů a program je zaměřen na vytváření postojů mezilidských vztahů, stmelování kolektivu a vzájemnou spolupráci. Do programu jsou zařazeny hry s psychickým i fyzickým zaměřením. Podle školy je tato akce hodnocena velice kladně jak žáky, tak i učiteli.

Mezi další programy, které škola pro studenty v průběhu studia pořádá, je například lyžařský výcvikový kurz, sportovně zdravotní kurzy, školní exkurze a školní akce. U všech těchto akcí je vždy uvedeno jejich hodnocení jak žáky, tak učiteli a u školních exkurzí je zde vyhodnocována jejich efektivita a následně se určuje jejich další zařazení pro příští studenty, nebo nahrazení jinou exkurzí. To samé platí i pro školní akce.

Důležitou částí je zde péče o žáky s dysfunkcemi. Škola spolupracuje s pedagogicko psychologickou poradnou a vyučující jednotlivých předmětů pracují v souladu s doporučením psychologa s těmito žáky individuálně. Na druhé straně má škola také péči o nadané žáky. Nadaným žákům umožňuje více rozvíjet své nadání a vlohy. Mohou se například zapojit do různých soutěží (jazykových, odborných nebo sportovních). Pro žáky škola také připravuje odpolední kroužky ve všech výše uvedených oblastech.

Škola se také snaží rozvíjet spolupráci se zahraničními školami. Z AE zprávy se dovídáme, že již 10 let se o tuto spolupráci snaží a v současné době spolupracuje se školou v Holandsku a Německu. Určitě by bylo vhodné do této části uvést také další možný rozvoj, zda se škola snaží získat další zahraniční školy ke spolupráci. Následně je do této části také zahrnuta propagace školy a účast na humanitárních akcích.

V oblasti dalšího vzdělávání pedagogů se škola snaží zapojovat do různých projektů, posledním projektem, do kterého se škola zapojila, byl „Cesty od tradiční školy k učící se organizaci aneb měníme sebe, měníme školu“. Limitující je zde však počet učitelů, kteří se těchto akcí mohou účastnit, a to z důvodu omezených prostředků. Škola se proto snaží zapojovat do různých programů, aby umožnila další vzdělávání nejlépe všem pedagogům. Pokud se jeden z učitelů zúčastní nějakého vzdělávacího kurzu, tak poté o jejím průběhu informuje ostatní členy sboru. A vzdělávací zpráva je pak k dispozici vedení školy

a i ostatním členům sboru. Tento způsob o informování dalších pedagogů, kteří neměli možnost se akce nebo kurzu zúčastnit je dobrým řešením, a snahou o zapojení všech pedagogů.

4.4.3 Shrnutí dosavadní autoevaluace

V této části se blíže podíváme na to, jakým způsobem a jakými prostředky byla doposud autoevaluace prováděna. Opět jsme k tomuto účelu vytvořili přehlednou tabulku, kde nalezneme rozdělení autoevaluačních metod podle subjektů, kteří se na ní nejvíce podíleli, i v tomto případě to budou žáci, učitelé a rodiče.

Tabulka 2: Přehled hlavních užitých nástrojů AE školy B

subjekty	evaluační nástroj	kdy realizováno
žáci	dotazník pro žáky - hodnocení školy srovnávací testy pro žáky	2005, 2007 každoročně
učitelé	dotazník pro pedagogy hodnocení školy dotazník hodnocení kultury školy SWOT analýza dotazník klima školy autoevaluační zpráva výroční zpráva zprávy předmětových komisí hospitační činnost hodnocení exkurzí	2005, 2007 2005, 2007 2010 2005, 2007 2006 každoročně každoročně dle potřeby vždy po exkurzi
rodiče	rodičovské schůzky jednání s výborem rodičů	dvakrát ročně dvakrát ročně

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se podíváme na přehled autoevaluačních nástrojů, které škola v současné době využívá, nalezneme široké spektrum použitých prostředků. Mezi nejčastěji používané nástroje patří každoroční výroční zprávy, které nám hodnotí celkový chod školy, nalezneme zde statistický přehled o naplněnosti tříd, o výsledcích vzdělávání a také kontroly, které

se na škole provádějí. Další čteně využívanou metodou jsou dotazníky. Z dotazníků máme možnost se dovědět názory studentů, nebo učitelů na široké spektrum otázek. V této škole jsou dotazníky zaměřeny hlavně na hodnocení školy, jak ze strany žáků a také učitelů. Škola se zajímá o hodnocení kultury školy, nebo klimatu.

Podíváme-li se podrobněji například na vyhodnocení dotazníku týkajícího se hodnocení školy z pohledu pedagogů, uvidíme, že oproti minulému zadání se hodnocení pedagogů zlepšilo. V autoevaluační zprávě je uvedena tabulka, kde vidíme porovnání z minulé autoevaluace, která byla za roky 2005-2007 a současné zprávy za roky 2007-2010. Také zde najdeme vyhodnocení dotazníků pro pedagogy a žáky za poslední sledované období (hodnocení školy). Líbí se mi i uvedení popisu, proč dochází v některých částech hodnocení k větším rozdílům. Škola největší rozdíl komentuje následovně: *„K největším rozdílům dochází při hodnocení kvality školy, kvality práce učitelů a způsobu výuky. Domníváme se, že tento rozdíl v názorech je především dán kritičností mladých lidí obecně vůči jejich okolí a dospělým osobám a na druhé straně nižší sebekritičností dospělých osob.“*²⁶ Tímto stylem má škola rozebrány všechny dotazníky a jejich vyhodnocení. V závěru autoevaluační práce nalezneme i ukázkou dotazníku, který byl zadán žákům.

Škola má i přesně vymezenou realizaci vlastního hodnocení školy, dle časové následnosti. V lednu 2008 škola provedla vyhodnocení předchozí autoevaluační zprávy, která byla za roky 2005-2007 a stanovila si postup a termíny pro realizaci nového hodnocení. V březnu 2009 proběhla příprava podkladů pro zpracování vlastního hodnocení školy za období školních roků 2007-2009. V červnu téhož roku došlo k vyhodnocení Výchovně vzdělávacího plánu na školní rok 2008-2009 a k zpracování vlastního hodnocení za školní roky 2007-2009. V srpnu roku 2010 došlo ke zpracování prodloužení vlastního hodnocení o školní rok 2009-2010 a v říjnu potom k projednání dokumentu v pedagogické radě a v Radě školy.

Informace jsou zaměstnancům školy předávány na poradách v listinné nebo elektronické podobě. Potřebné informace jsou dále soustředěny v písemné podobě v sekretariátu školy nebo v ředitelně.

²⁶ Autoevaluační zpráva školy B – příloha č. 4

Na základě dotazníků byly také zjišťovány vztahy mezi zaměstnanci, a vztahy mezi učiteli a žáky. Škola na základě těchto dotazníků vyhodnotila vztahy mezi zaměstnanci jako dobré, které umožňují potřebnou spolupráci. Vztahy mezi učiteli a žáky jsou hodnoceny ze strany učitelů i žáků jako průměrné, a to s individuálními rozdíly na každé straně.

4.4.4 Využití SWOT analýzy

Stejně jako u předchozí hodnocené školy je i zde uvedena SWOT analýza rozdělená do 4 skupin na silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Mezi silné stránky škola uvedla dobré jméno školy a tradice, dostupnost a polohu školy, zahraniční spolupráci s ostatními školami, dobré uplatnění absolventů školy a jejich úspěšnost v počtu přijímaných studentů na vysoké a vyšší školy, a další. Do slabých stránek je zařazena absence venkovního hřiště školy, velikost tělocvičny, hlučné prostředí, problémy s výpočetní technikou, nebo také to, že budova školy je ve vlastnictví města.

Škola dokázala najít i velkou řadu možných příležitostí, mezi které uvedla využití grantů k získání dalších finančních prostředků, nabídku dalšího studijního oboru, širší propagaci školy na internetu nebo studijní výměnné pobyty a zájezdy. Na závěr jsou zde možná ohrožení školy, například snižující se počet žáků, slabší úroveň nastupujících žáků, zrušení jazykové školy, atd.

Následně po výčtu jednotlivých stran SWOT analýzy má škola každý její bod podrobně rozepsán a zároveň zde má uvedeny návrhy a řešení. Rozebrání této analýzy se mi velmi líbí a ráda bych nyní uvedla některé příklady, jak škola na základě současného stavu hledá určité postupy a řešení.

Ve slabých stránkách byla například uvedena malá tělocvična a její opakující se havarijní stav. Škola se nevyhovující stav tělocvičny vždy operativně snaží řešit, ale bohužel tělocvična je součástí budovy, která patří městu, tak se alespoň snaží jednat se zástupci města na zvýšení finančního příspěvku na celkovou rekonstrukci stávající tělocvičny. Více škola v tomto bodě ani dělat nemůže, když není budova v jejím vlastnictví.

Další slabou stránkou je nepostačující propagace školy. Návrhem na zlepšení je zaměřit se na větší propagaci školy především v době před podáváním přihlášek ke studiu na střední školu. Možným řešením pro zlepšení by bylo i pověření jedné osoby do funkce tiskový mluvčí. Tato osoba by úzce spolupracovala s vedoucími předmětových komisí a zajišťovala by kontakt se sdělovacími prostředky. Tento návrh je podle mě také zajímavý, jedna osoba by se starala o to, aby škola byla více zviditelněna a tím se na školu hlásilo více žáků, zároveň by se tím mohl částečně vyřešit i další problém a to zhoršující se výsledky studentů, protože už při přijímacím řízení by bylo možné si vybírat kvalitnější žáky.

Další možností jak zlepšit propagaci školy a zvýšit tak i počet žáků je návrh o nabízení více vzdělávacích oborů, škola v současné době nabízí pouze jeden obor a tím je obchodní akademie. Ovšem zároveň škola uvádí, že vzhledem ke snižujícímu se počtu populace, která bude nastupovat na střední školy, se jeví zřízení dalšího studijního oboru jako nereálné. A také by bylo nutné udělat průzkum, o jaký studijní obor by byl zájem.

V příležitostech školy je uvedeno větší využití jazykové školy. Samozřejmě i tato část závisí na zájmu veřejnosti. Jak škola uvádí v současné době existuje velká konkurence ve vzdělávání cizích jazyků. Škola přemýšlí, že se více zaměří na propagaci nabízených jazykových kurzů, nebo zvážení nových forem těchto kurzů, například letní tábory či víkendové kurzy.

V tomto duchu jsou rozebrány všechny slabé stránky, hrozby a příležitosti, a pokud to je možné, jsou zde navrženy i možnosti řešení nebo také nemožnosti řešení. To se týká například vlastnictví budovy, které je ve vlastnictví města, a opravy budovy závisí pouze na prostředcích, které město uvolní, stárnutí pedagogů, které je dané odchodem do důchodu ve vyšším věku, nebo malé ohodnocení mladých učitelů.

4.4.5 Plánování a organizační zajištění autoevaluace na další období

Plánování a organizační zajištění je zde rozděleno do několika bodů. Prvním bodem jsou podmínky vzdělávání, následuje průběh vzdělávání, podpora výchovy a vzdělávání, kultura školy a výsledky vzdělávání.

Podmínky vzdělávání, které byly v minulém období hodnoceny jako úspěšné, stále přetrvávají. Škole se podařilo, i když s omezenými finančními prostředky, pokračovat v procesu vybavování učeben didaktickou technikou a učebními pomůckami. Také byly žákům nabídnuty odpolední volnočasové aktivity. Problémem zůstává hlučné prostředí v několika učebnách umístěných na jižní straně.

Návrhy a opatření školy:

- zajistit výměnu starých oken za plastová
- pokračovat v procesu vybavování učeben
- pokračovat v procesu vybavování kabinetů
- pokračovat se zaváděním nových metod ve vyučování

Stávající průběh vzdělávání se neliší od minulého hodnoceného období. Vzdělávání žáků je na škole jasně definováno a vychází z platných pedagogických dokumentů a všichni vyučující je ve výchovně-vzdělávacím procesu realizují. Škola také nadále usiluje o zkvalitňování odbornosti pedagogů. Jako stále pokračující proces, který se ne vždy úspěšně daří, je pěstovat v žácích pocit odpovědnosti a objektivního sebehodnocení.

Návrhy a opatření školy:

- více využívat didaktickou techniku ve výuce
- pokračovat v motivování žáků
- pokračovat ve vytváření správných pracovních návyků žáků
- pokračovat v zapojování žáků do školních a mimoškolních aktivit
- pokračovat v dalším vzdělávání pedagogů

Podpora výchovy a vzdělávání zůstává stejná. Škola má vypracovaný plán adaptačního procesu žáků, pro žáky třetího ročníku zabezpečuje dva týdny odborné praxe, organizuje poznávací exkurze, atd. Škola také připravuje pro žáky různé programy a kurzy o kterých jsme se již zmiňovali výše a také se snaží zapojovat žáky do mnoha soutěží, školních akcí i mimoškolních akcí.

Návrhy a opatření školy:

- nadále připravovat pro žáky pestrnou nabídku aktivit, které podporují výchovu a vzdělávání
- pokračovat ve spolupráci s Pedagogicko-psychologickou poradnou
- rozšířit kontakt a spolupráci s rodiči žáků, zavést žákovské průkazy
- žáky více motivovat pro práci v zájmových kroužcích
- více pozornosti věnovat publicitě školy

V oblasti kultury školy se podařilo, aby se pedagogové podíleli na společném plánování a na plnění stanovených cílů autoevaluace, což je jedna z prvních věcí, která je potřeba zajistit, aby mohla samotná autoevaluace probíhat a měla ze strany vedení školy a pedagogů podporu a aktivně se účastnili jejího plánování a naplňování cílů. Avšak v této oblasti nadále zůstává další prostor pro rozšíření vzájemné komunikativnosti a otevřenosti. Obdobně lze i nadále vylepšovat vztahy mezi učiteli a žáky navzájem.

Návrhy a opatření školy:

- více pozornosti věnovat pozitivní motivaci
- více pozornosti věnovat adresnější kritice
- pokračovat v estetických úpravách školy
- podporovat mimoškolní aktivity pro zaměstnance školy
- nadále podporovat týmovou práci

Škola také porovnávala výsledky vzdělávání u svých žáků s celorepublikovým průměrem. A v tomto případě je škola lehce nadprůměrná, což je velmi pozitivní, ale po srovnání úrovně žáků na škole v několika letech zpětně, došlo ke klesajícímu trendu. Škola to odůvodňuje nepříznivým demografickým vývojem. Problémem je také to, že stále více žáků je spokojeno s průměrnými a podprůměrnými výsledky.

Návrhy a opatření školy:

- pokračovat v udržení dosavadní úrovně výsledku vzdělávání
- nadále věnovat pozornost prospěchově slabším žákům
- vést žáky k pocitu zodpovědnosti za své výsledky
- motivovat žáky
- vyhodnotit změny, které přijdou s novým školním vzdělávacím programem

Závěrem má škola uvedeno, jak bude probíhat hodnocení pro příští období, které již bude třetím v pořadí na této škole.

- Zpracováno za školní roky 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013
- Zpracováno k datu 31. 7. 2013
- Projednáno v Radě školy do 20. 10. 2013
- Projednáno v pedagogické radě školy do 31. 10. 2013
- Obsahově a formálně zpracováno podle Směrnice pro zpracování vlastního hodnocení ze dne 10. 11. 2005 ve znění pozdějších předpisů

Závěr

Přesto, že vlastní hodnocení bylo školám direktivně zadáno a následně pak zrušeno, mělo by být spíše než nutnou povinností, nástrojem, který školám dává možnost zlepšovat se a rozvíjet. V neposlední řadě umožňuje managementu školy správně rozhodovat na základě podkladů získaných evaluačními činnostmi.

Všichni odpůrci by si možná měli najít chvíli a zamyslet se nad tím, proč se o vnitřní evaluaci školy tolik mluví. Třeba při bližším seznámení se s touto tematikou objeví něco, co by mohlo jejich škole prospět. Nebo objeví něco, co jim jejich práci může ulehčit. Třeba přijdou na něco, co může jejich práci obohatit a udělat ji zajímavější.

Některé evropské země mají evaluaci škol postavenou především na jejich interním hodnocení. Inspekce se v těchto zemích stala více jejich metodickým vedením než kontrolou. V České republice si tato problematika ještě stále hledá své místo. Ani odborná veřejnost nemá jednotné názory.

Práce nás seznámila se základními pojmy evaluace a autoevaluace školy. Rovněž nabídla vybrané metody a nástroje k využití k vlastnímu hodnocení školy a udělali jsme si obraz o tom, jak by mohla vypadat autoevaluační zpráva, která sice nemá pevně stanovená pravidla, ale určitá doporučení by se měla dodržovat.

V praktické části jsme rozebírali autoevaluační zprávy dvou středních škol. A můžeme říci, že dobře vypracovaná zpráva, nám podá mnohem realističtější obraz o škole a jejích možnostech, než jen napůl okopírovaná výroční zpráva obohacená o některá konstatování.

Porovná-li autoevaluační zprávy, které jsem postupně analyzovala, uvidíme přesné dva póly toho, o čem byla celá má bakalářská práce. V první zprávě jsme se nedověděli téměř nic o cílech a plánech školy do budoucna, kromě těch obecných, jako udržet kvalitu výuky, snažit se o co největší naplněnost tříd. O to se přeci snaží snad každá škola, která chce mít kvalitní výuku. Ale jak těchto cílů dosáhnout? Jakými metodami se o to bude škola pokoušet? Nebo také jakých cílů jsme dosáhli od poslední autoevaluační zprávy, podařilo se nám naplnit

stanovené cíle? To jsou otázky, na které by nám měla dobře vypracovaná autoevaluační zpráva odpovědět.

Naopak podíváme-li se na druhou autoevaluační zprávu, kterou jsem analyzovala, uvidíme přehledně a srozumitelně vypracovaný dokument, který nám podá celistvý obraz o škole. O tom, čeho škola za poslední roky dosáhla, jaké jsou její cíle do dalších let. A také to, jak těchto cílů dosáhne, pokud je to možné. Mohli jsme vidět, že ne vždy je možnost dosáhnout stanovených cílů, hlavně co se týká finanční stránky, nebo vlastnictví (v našem případě budovy školy). Velmi pozitivně jsme také hodnotili časový harmonogram přípravy další výroční zprávy.

Jak již bylo dříve uvedeno, autoevaluace je především pravidelným systematickým procesem, do kterého jsou zapojeni nejrůznější aktéři školního života. Smysluplná autoevaluace by měla být prováděna se souhlasem učitelského sboru, v klimatu, kdy na ni učitelé nahlíží pozitivně. Proto je zapotřebí předem konzultovat v pedagogickém sboru cíle, evaluační kritéria, diskutovat o tom, co je důležité a co méně. Vytvářet flexibilní plány. Plán autoevaluace by měl být spojen s rozvojovým plánem školy, měl by se na něm shodnout maximální počet lidí a měl by následně být zpřístupněn všem jednotlivcům.²⁷

Ještě bude asi nějakou dobu trvat, než se pohled na autoevaluaci úplně změní. Než bude převládat počet příznivců oproti odpůrcům. Než školy získají pocit, že je pro ně proces autoevaluace efektivní, že jim dává více, než bere. Aby se tak stalo, školy potřebují podporu státu, potřebují dostatek dostupných a ověřených evaluačních nástrojů, metodickou podporu a jasná kritéria ze strany externích hodnotitelů. Věřím, že do budoucna tomu takto bude a příští rozbor autoevaluačních zpráv přinese jen samé pozitivní změny a školy se nebudou bát rozebírat svoje silné stránky, ale také upozorní i na ty slabé a jejich hrozby, protože zároveň s tím přinesou možnost jejich řešení.

²⁷ VAŠŤÁTKOVÁ, Jana. *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 93 s. ISBN 80-244-1422-8.

Seznam použité literatury

Tištěná monografie

- [1] CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [2] MACBEATH, John, Michael SCHRATZ a Denis MAURET et al. *Serena aneb autoevaluace škol v Evropě*. 1. vyd. Žďár nad Sázavou: Fakta v. o. s., 2006, 225 s. ISBN 80-902614-8-5.
- [3] NEDÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: Principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management press, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [4] PRŮCHA JAN. *Moderní pedagogika*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002, 488 s. ISBN 80-7178-631-4.
- [5] PRŮCHA JAN. *Přehled pedagogiky: Úvod do studia oboru*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 272 s. ISBN 80-71-78-399-4.
- [6] PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace*. 1. vyd. Brno: MU CDV, 1996, 166 s. ISBN 80-210-1333-8.
- [7] RÝDL, Karel a Viola HORSKÁ et al. *Sebehodnocení školy: Jak hodnotit kvalitu školy*. 1. vyd. Praha: Agentura STROM, 1998, 72 s. ISBN 80-86106-04-7.
- [8] TÝM ŘEŠITELŮ NÁRODNÍHO PROJEKTU CESTA KE KVALITĚ. *Koordinátor autoevaluace: studijní text pro prezenční formu vzdělávacího programu*. 2. vyd. Plzeň: TYPOS, 2010, 66 s. ISBN 978-80-86956-57-2.
- [9] VAŠTÁTKOVÁ, Jana. *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 188 s. ISBN 80-244-1422-8.

Internetové zdroje

- [10] DOUBKOVÁ, Alena a Karel TOMEK. *Autoevaluace: výběr příspěvků* [online]. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007, 108 s. [cit. 2012-01-22]. ISBN 978-80-87000-16-8. Dostupné z WWW: <<http://rvp.cz/informace/wp-content/uploads/2009/09/01769.pdf>>
- [11] HEJČÍKOVÁ, Jana. Analýza podmínek školy aneb SWOT analýza jako odrazový můstek pro tvorbu ŠVP. *Metodický portál RVP* [online]. 2005, s. 9 [cit. 2012-02-21]. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/421/ANALYZA-PODMINEK-SKOLY-ANEB-SWOT-ANALYZA-JAKO-ODRAZOVY-MUSTEK-PRO-TVORBU-SVP.html/%3E/>>
- [12] CHVÁL, Martin. Plánování autoevaluace .rvp.cz [online]. 2010[cit. 2012-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/s/O/10049/PLANOVANI-AUTOEVALUACE.html/>>
- [13] KEKULE, Martina. *Rámc pro vlastní hodnocení školy: metodický portál* [online]. 1. vyd. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2011, 36 s. [cit. 2012-03-20]. ISBN 978-80-87063-48-4. Dostupné z WWW: <http://www.nuov.cz/uploads/AE/evaluacni_nastroje/01_Ramec_pro_vlastni_hodnoceni_skoly.pdf>
- [14] NEZVAL, Pavel. Autoevaluace školy. *Metodický portál RVP* [online]. 2008, s. 22 [cit. 2012-01-25]. Dostupné z WWW: <http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2616/autoevaluace_skoly.pdf>
- [15] PALANSKÁ, Jana. Dva pohledy na vlastní hodnocení školy. *Rvp.cz* [online]. 2010, č. 2 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/s/Z/10055/DVA-POHLEDY-NA-VLASTNI-HODNOCENI-SKOLY.html/>>
- [16] STARÝ, Karel. Autoevaluace škol. *NUOV* [online]. s. 17 [cit. 2012-01-21]. Dostupné z: WWW: <http://www.kvalita1.nuov.cz/data/4501_Autoevaluaceskoly.pdf>
- [17] VAŠŤÁTKOVÁ, Jana. O čem se zatím v souvislosti s autoevaluací nemluví. *Na cestě ke kvalitě* [online]. 2009, č. 1, s. 28 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.nuov.cz/uploads/AE/publikace/AE0909.pdf>>

Zákony a vyhlášky

- [18] Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a dalšího hodnocení školy. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz>>. [on-line]
- [19] Zákon číslo 561/2004 Sb., *O předškolním, základním, středním, vyšším, odborném a jiném vzdělávání* (školský zákon). Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz>>. [on-line]

Seznam příloh

Příloha 1	Ukázka dotazníku vlastního hodnocení školy.....	I
Příloha 2	Ukázka doporučeného konceptu zhotovení AE zprávy	III
Příloha 3 – Autoevaluační zpráva školy A		V
Příloha 4 – Autoevaluační zpráva školy B		VI

Příloha 1 Ukázka dotazníku vlastního hodnocení školy



*Obchodní akademie,
Břeclav*

*Smetanovo nábřeží 17, 690 28
Břeclav*

Vlastní hodnocení školy - dotazník pro rodiče žáků ve SŠ

Vážení rodiče,
obracíme se na Vás s žádostí o vyplnění ankety, která nám může být podnětem ke zkvalitnění naší práce a celkového pohledu na úroveň školy ze strany rodičovské veřejnosti.

Dotazník je anonymní, odevzdejte jej, prosím, po třídních schůzkách SRDPŠ 21. dubna 2009 nebo, v případě, že se nemůžete zúčastnit, jej zašlete po studentovi nebo poštou na adresu kanceláře školy. Děkujeme za spolupráci.

PhDr. Leo Čuda
ředitel školy v.r.

Bodové hodnocení*: **1 = nejlepší**
 5 = nejhorší

* Jako hodnocení známkou ve škole

Kritéria	Bodové ohodnocení (1 – 5 bodů)
Škola zajišťuje dobrou úroveň vzdělání.	
Škola zajišťuje zdravé a bezpečné prostředí.	
Školní režim vyhovuje potřebám mého dítěte.	
Systém hodnocení žáků vám vyhovuje?	
Myslíte si, že systém hodnocení ve škole je pro žáka přínosem?	
Je způsob hodnocení vašeho dítěte spravedlivý?	
Máte zájem o zavedení dálkového přístupu k průběžné	
Pokud ne, pokuste se zdůvodnit, v čem spočívá nespravedlnost:	

Rodiče jsou dostatečně a včas informováni o prospěchu a chování svého dítěte. Pokud ne, navrhněte možnost zlepšení informovanosti:	
Informace na webových stránkách školy považují za dostatečné?	
Cítíte se ve škole jako rodiče vítáni?	
Máte v této škole jako rodiče reálnou možnost ovlivňovat její chod a rozhodovat o její budoucnosti?	
Škola je dobře vybavena pomůckami?	
Škola splňuje hygienické požadavky?	
Naše dítě není ve škole ponižováno a šikanováno?	
Jsem seznámen/a se školním řádem školy?	
Ve škole panuje přátelská atmosféra mezi žáky a pedagogy?	
Jsem ochoten předat škole závažné informace, které mohou mít vliv na studium mého dítěte (zdravotní stav, závažné události v rodině, ...)	
Měla by škola posílit počet hodin některého/některých předmětů/ů? Pokud ano, uveďte nejvýše dva předměty:	
Systém volitelných předmětů mému dítěti vyhovuje?	
Škola zajišťuje v dostatečné míře exkurze?	
Škola zajišťuje v dostatečné míře kulturní akce?	
Škola zajišťuje v dostatečné míře sportovní akce?	
Škola zajišťuje v dostatečné míře stáže a jazykové pobyty v zahraničí?	
Jste ochotni dát sponzorský dar škole ?	
Kterou z následujících aktivit byste preferovali na úkor klasických hodin výuky? Z následující nabídky vyberte maximálně dvě možnosti: a) exkurze b) skupinové vyučování c) projektové vyučování e) samostatné vyhledávání informací v knihovně a na internetu f) studium pomocí výukových programů Jiná metoda:	
Podle čeho jste se především rozhodovali při výběru školy? Z následující nabídky vyberte maximálně dva faktory, které byly pro vás při výběru školy rozhodující: a) kvalitní pedagogický sbor b) pověst školy c) úspěšnost studentů při přechodu na VŠ e) dojem z osobní návštěvy školy g) dopravní dostupnost i) žádný faktor z nabízených Jiný faktor:	

Příloha 2 Ukázka doporučeného konceptu zhotovení AE zprávy

ZPRÁVA

Z VLASTNÍHO HODNOCENÍ ŠKOLY

Škola

Adresa

Identifikátor školy:

Termín vlastního hodnocení:

VZDĚLÁVACÍ PROGRAM ŠKOLY

Soulad školního programu s RVP

Další programová nabídka například pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, variabilita programu – dotace předmětů, volitelné předměty, projekty, kurzy, průřezová témata

PODMÍNKY VZDĚLÁVÁNÍ

Vliv personálních podmínek na vzdělávání

Materiální, technické a hygienické podmínky vzdělávání – prostory, pomůcky, učebnice, technické prostředky

Kvalita pracovního prostředí školy

Efektivita využívání finančních zdrojů

Rozvoj ekonomických zdrojů (projekty, granty)

PRŮBĚH VZDĚLÁVÁNÍ

Průběh vzdělávání se zřetelem k vytváření cílových kompetencí ŠVP

VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ ŽÁKŮ

Výsledky vzdělávání vzhledem ke stanoveným cílům vzdělávání

PODPORA ŠKOLY ŽÁKŮM, SPOLUPRÁCE S RODIČI, VLIV VZÁJEMNÝCH VZTAHŮ ŠKOLY, ŽÁKŮ, RODIČŮ A DALŠÍCH OSOB NA VZDĚLÁVÁNÍ

Kvalita výchovného poradenství

Přístup k informacím a jejich přenos

Kvalita a využívání žákovské a rodičovské iniciativy

Vzájemné vztahy mezi školou, žáky, rodiči a dalšími osobami a jejich dopad na vzdělávání

Vztahy se zřizovatelem a školskou radou

Klima, kultura, étos školy

ŘÍZENÍ ŠKOLY, KVALITA PERSONÁLNÍ PRÁCE, KVALITA DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ
--

Kvalita systémového řízení

Plánování řídicích činností

Efektivita organizace školy

Metodická podpora kvality výuky

Systém vedení pedagogických pracovníků

Kontrolní systém

ÚROVEŇ VÝSLEDKŮ PRÁCE ŠKOLY, ZEJMÉNA VZHLEDEM K PODMÍNKÁM VZDĚLÁVÁNÍ A EKONOMICKÝM ZDROJŮM

Zlepšování kvality výsledků vzdělávání

Prezentace školy

Spolupráce s partnery

Organizace akcí školy – vystoupení, přehlídek, výstav

ZÁVĚR

Oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků

Oblasti, ve kterých je třeba úroveň vzdělávání zlepšit

Návrh opatření

Účinnost opatření obsažených v předchozím vlastním hodnocení

Datum vyhotovení zprávy:

Razítko

ředitel

titul, jméno a příjmení

Podpis

Zpráva projednána v pedagogické radě dne:

Příloha 3 Autoevaluační zpráva školy A

Příloha 4 Autoevaluační zpráva školy B